

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA FUNDACION VALLE DEL LILI - DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD, COSTOS Y PRESUPUESTO**

HARBY GUTIERREZ

**TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD: MONOGRAFÍA**

**SANTIAGO DE CALI
UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2012**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EN
LA FUNDACION VALLE DEL LILI - DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD, COSTOS Y PRESUPUESTO**

HARBY GUTIERREZ

**TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD: MONOGRAFÍA**

**DIRECCIÓN
VICTORIA EUGENIA MARÍN CASTAÑO**

**SANTIAGO DE CALI
UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director del plan de administración de empresas y el director de trabajo de grado.

Dr. Ferney Silva

Director del programa de administración de empresas.

Dr. Holmes Gallego Suaza

Dra. Victoria Eugenia Marín Castaño.

Directora de trabajo de grado

Santiago de Cali, febrero 15 del 2012.

Agradecimientos:

Infinitos hacia mi Madre y Abuela, quienes con su inagotable amor me han orientado en la vida, colmando de felicidad y plenitud mi existencia.

A mi señora madre, la mujer a quien debo mi ser, a quien nunca me alcanzaran las palabras y mucho menos la vida para retribuir, le agradezco entre muchas otras cosas, sus enormes esfuerzos e inigualable ejemplo de vida, sus enseñanzas oportunas, su apoyo incondicional, su cariño latente, su temple de acero, su infatigable trasegar, su voluntad inquebrantable, su personalidad cristalina, su suave actuar, su comprensivo entender, su afectivo corregir y el resultado final de su inmejorable trabajo como madre, para convertirme en un mejor ser humano.

A mi dulce abuela, esa elegante dama de adulta edad, que con el tiempo he visto envejecer en años, pero nunca en espíritu, le agradezco eternamente su irremplazable compañía, su cariño inconfundible, su cálida forma de ser, su envidiable inocencia, su sincero temperamento, sus oraciones constantes, su preocupación incansable, su compleja sabiduría y su vital existir para sensibilizar mi corazón.

A mi familia, a mi novia y a mis pocos, pero grandes amigos; todos quienes han llenado de momentos alegres este camino, apoyando en ocasiones mis decisiones o corrigiendo mis equivocaciones, pero ante todo, acompañando cada una de las actuaciones que han definido mi vida.

Para terminar y no menos importante, a la Universidad del Valle por haberme forjado como un profesional integral y a todas las personas que participaron en la consecución de este proyecto de grado, con su apoyo invaluable en momentos difíciles y sus enriquecedores conocimientos que permitieron cumplir esta meta.

Dedicatoria:

A mi Madre y a mi Abuela, las dos personas más importantes en mi vida, las cuáles han sido el motor para culminar este ejercicio de superación personal.

Este Trabajo de Grado, como símbolo de la culminación de muchos esfuerzos propios y ajenos, también está dedicado a todos quienes hicieron parte de mi proceso Universitario, a mis profesores, a mi jefe en la Fundación Valle del Lili, a mis compañeros, a mis amigos, a mi novia, a mi asesor y a mi directora de trabajo de grado.

“A la satisfactoria sensación del deber cumplido, con el máximo esfuerzo ofrecido”

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	14
GLOSARIO	16
1. INTRODUCCIÓN	18
1.2 OBJETO DE ANÁLISIS	20
1.2.1 Antecedentes	20
1.2.2 Formulación	22
1.2.3 Descripción	22
1.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS	25
1.3.1 Objetivo General	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
1.4 JUSTIFICACIÓN	25
1.4.1 Para la Fundación Valle del Lili	25
1.4.2 Para la Universidad	26
1.4.3 Para el Estudiante (Autor)	26
1.5 TEMAS	27
1.6 METODOLOGÍA DE LA INDAGACIÓN	33
1.6.1 Sondeo de opinión y observación	34
2. MARCO TEÓRICO	36
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	36
2.2 LA HISTORIA	41
2.2.1 El fundador	42
2.2.2 Evolución de estrategias y estructuras	44
2.3 EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD	45
2.3.1 El entorno	45
2.3.2 Características del entorno	46
2.3.3 La cultura externa	47
2.4 EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE	47

2.4.1 El signo	49
2.4.2 La significación	50
2.4.3 La palabra	50
2.4.4 La comunicación	51
2.5 PROYECTO DE EMPRESA	54
2.5.1 Principios corporativos	55
2.5.2 Valores corporativos	55
2.5.3 La misión	56
2.5.4 La visión	56
2.5.5 El proyecto de empresa y la cultura organizacional	57
2.6 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES	57
2.6.1 Oficio o actividad de la empresa	58
2.7 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES	58
2.7.1 Simbologías	59
2.7.2 Representaciones	59
2.7.3 Actitudes	60
2.7.4 Creencias	60
2.7.5 Mitos	61
2.7.5 Religión	61
2.7.7 Magia	62
2.7.8 Hechicería y brujería	62
2.7.9 Historias	62
2.7.10 Leyendas	63
2.7.11 Las ideologías	63
2.7.12 Las relaciones político-ideológicas	63
2.7.13 La ideología gerencial	64
2.7.14 El Imaginario Organizacional	64
2.8 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES	65
2.8.1 Bienes sociales diacrónicos o estructurales	66
2.8.2 Bienes sociales sincrónicos o coyunturales	69

2.9 RELACIONES INTERPERSONALES	72
2.9.1 El papel de la cultura en las relaciones interpersonales	72
2.9.2 Individual/Colectivo	72
2.9.3 Distancia jerárquica	73
2.9.4 Masculino/Femenino	73
2.9.5 Evasión de la incertidumbre	74
2.9.6 Clima organizacional	74
2.9.7 Conflicto de intereses general/particular	75
2.10 Relaciones de parentesco	75
2.11 Relaciones de poder	76
2.11.1 Poder y conflicto	77
2.11.2 La naturaleza de poder en las organizaciones	78
2.11.3 Clases de poder	78
2.11.4 Fuentes y bases de poder	79
2.11.5 Efectos de las relaciones de poder	83
2.11.6 Relaciones horizontales de poder	83
2.12 LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	84
2.12.1 El contexto de la situación	85
2.12.2 Estilos de liderazgo	85
2.13 LAS SUBCULTURAS	89
2.13.1 Pública o privada	89
2.13.2 Profesión o formación	90
2.13.3 Funcionales	91
2.13.4 Jerarquías, estructuras, niveles	91
2.13.5 Étnicas y de raza	92
2.13.6 Religiones	92
2.13.7 Ideologías políticas	92
2.13.8 Actividad económica	93
2.13.9 Clases sociales	93
2.13.10 Localización geográfica	93

2.13.11 Actitud frente al trabajo	94
2.13.12 Tratamiento de las minorías	94
2.14 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	94
2.14.1 Identidad global	95
2.14.2 Estudios realizados sobre cultura global	96
2.14.3 Desarrollo de la cultura en el mundo	96
2.14.4 Identidad nacional	96
2.14.5 Identidad organizacional	97
2.14.6 Identidad individual	98
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN VALLE DEL LILI EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, COSTOS Y PRESUPUESTO	100
3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL DEPARTAMENTO	100
3.2 EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD	104
3.3 EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE	104
3.3.1 El signo	104
3.3.2 Comunicación	104
3.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	106
3.4.1 Principios corporativos	106
3.4.2 Valores corporativos	106
3.4.3 Misión	107
3.4.4 Visión	107
3.5 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES	107
3.5.1 Oficio o actividad de la empresa	107
3.6 LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	109
3.7 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	110
4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	111
5. RESUMEN DE HALLAZGOS	117
6. PLAN DE ACCIÓN	120
BIBLIOGRAFIA	122

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Estructura y organigrama del departamento de costo	124
ANEXO B Estructura y organigrama del departamento de contabilidad	125
ANEXO C Modelo de sondeo de opinión	126

RESUMEN

La búsqueda incesante del éxito organizacional, enmarcado en el posicionamiento, crecimiento, competitividad y permanencia en el mercado empresarial, ha permitido la identificación de la cultura organizacional como un aspecto relevante en el desarrollo organizacional, propiciando la aparición de diversos sistemas de diagnóstico y modelos de intervención, que persiguen generar ventajas competitivas que aporten al cumplimiento de las metas organizacionales, a través de la adecuada implementación de una gestión de la cultura organizacional.

La organización tiene un claro componente social y humano, que influye directamente en el funcionamiento estructural de las mismas condicionando el éxito o fracaso de sus actividades, motivo por el cual es necesario incluir en el estudio de la teoría organizacional el análisis cultural, buscando explicar el comportamiento y la conducta humana al interior de las organizaciones, con el propósito de comprender a través de ella, el comportamiento organizacional.

Las organizaciones conviven con el entorno en un constante proceso de adaptación en el cual la cultura organizacional, como producto final de las interacciones sociales de las personas en su interior y compuesta por una serie de factores complejos, hace parte intrínseca de tal proceso de adaptación al medio, por lo cual su entendimiento y control, propician una fabulosa herramienta de gestión para garantizar estos intercambios exitosos.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de símbolos, signos, valores y costumbres particulares que se desarrollan en la vida cotidiana al interior de las organizaciones y es aprendida por los individuos que forman parte de la organización de forma consciente o inconsciente, durante la socialización diaria al interior de la misma, guiando sus comportamientos, enmarcando sus acciones y

orientando su toma de decisiones, siendo un claro instrumento de integración y motivación decisivo para conducir la organización hacia el éxito.

Así pues, a través de la gestión de la cultura organizacional se genera una clara ventaja corporativa, con herramientas de control sobre la identidad de la empresa e influencia sobre su conducta organizacional, propiciando la mejor y mas rápida adaptación de la organización a su entorno, teniendo claro que la cultura organizacional es clave para la organización en su adaptación al medio ambiente y la integración interna.

En el desarrollo del presente trabajo de grado, aplicando el modelo de análisis de la cultura organizacional de los profesores Zapata y Rodríguez, se genera una descripción de las principales dimensiones culturales de la Fundación Valle del Lili, como referente principal en la prestación de servicios clínicos de alto nivel en el sector salud para el sur occidente Colombiano, aportando con ello un claro entendimiento de su identidad y comportamiento organizacional como generadores de su estilo propio de liderazgo, orientación y toma de decisiones, con el objeto de obtener conclusiones en referencia al clima organizacional resultante de la interacción condicionante de los diferentes componentes de la cultura organizacional, basadas en los hallazgos que permitan el planteamiento de oportunidades de mejora o recomendaciones que persigan el desarrollo organizacional óptimo que asegure la solidez y permanencia de tan importante organización en el departamento.

PALABRAS CLAVE

1. Clima organizacional
2. Cultura externa
3. Cultura organizacional
4. Liderazgo
5. Organización
6. Subculturas
7. Cultura
8. Misión

ABSTRACT

The relentless pursuit of organizational success, set in the positioning, growth, competitiveness and remain in the enterprise market, has allowed the identification of organizational culture as an important aspect of organizational development, fostering the emergence of various diagnostic systems and models intervention, aiming to generate competitive advantages that contribute to meeting organizational goals through the proper implementation of an organizational culture management.

The organization has a clear social and human development, which directly influences the structural performance of the same conditions the success or failure of their activities, why must be included in the study of cultural analysis, organizational theory, seeking to explain the behavior and human behavior within organizations, in order to understand through her organizational behavior.

Organizations coexist with the environment in a constant process of adaptation in which the organizational culture, the end product of social interactions of people within and made a series of complex factors, makes such an intrinsic part of adaptation process environment, so their understanding and control, foster a great management tool to ensure this trade successful.

Organizational culture refers to the set of symbols, signs, special customs and values that develop in everyday life within the organization and is learned by individuals within the organization, consciously or unconsciously, during the daily socialization within it, guiding their behavior, framing their actions and guiding their decision making, with a clear instrument of integration and decisive motivation to lead the organization toward success.

Thus, through the management of organizational culture generates a clear corporate advantage with tools of control over the identity of the company and influence on organizational behavior, leading to better and faster adaptation of the organization to its environment, having clear that organizational culture is key to the organization in adapting to the environment and internal integration.

In the development of this graduate work, applying the analytical model of the organizational culture of teachers and Rodriguez Zapata, generates a description of the cultural dimensions of Valle del Lili Foundation as the main reference in the provision of clinical services high level in the health sector to the southwest of Colombia, thus providing a clear understanding of their identity and organizational behavior as generators of their own style of leadership, guidance and decision making in order to draw conclusions in reference to the organizational climate condition resulting from the interaction of the different components of organizational culture, based on findings that allow the approach of opportunities for improvement or recommendations aimed at the optimal organizational development to ensure the soundness and permanence of such an important organization in the department.

KEY WORDS

1. Climate organizational
2. External culture
3. Culture organizational
4. Leadership
5. Organization
6. Subcultures
7. Culture
8. Mission

GLOSARIO

ORGANIZACIÓN: Es un sistema socio-técnico compuesto por personas, recursos, y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. (1)

CULTURA: La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. (2)

CULTURA ORGANIZACIONAL: Son formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particularidad y distintiva. (3)

CULTURA EXTERNA: Se considera como cultura externa, la cultura nacional, regional y local que influye con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la empresa. (4)

(1) Blank, Bubis, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico, artes graficas del valle Ltda. Tercera edición, Cali 2002 pág. 19

(2) <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

(3) Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado, Páramo Morales, Dagoberto-Ramírez Plazas, Elías-Rodríguez Ramírez, Alfonso, pág.13

(4) Zapata Domínguez, Alvaro,- Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 271

CLIMA ORGANIZACIONAL: Grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

(5)

SUBCULTURA: Grupos de personas que se forman en una organización y que han tenido un papel común en determinados hechos. (6)

LIDERAZGO: Habilidad de una persona para influenciar en otras a que realicen voluntariamente una labor. (7)

MISIÓN: Propósito fundamental y único que diferencia una organización de las otras organizaciones e identifica el conjunto de sus operaciones en términos de producto y mercado. (8)

AUTORIDAD: Poder para tomar decisiones en relación con las actividades del personal a su cargo. (9)

PODER: Es la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma en que uno quiere que se realicen. (10)

(5) Zapata Domínguez, Alvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 340

(6) Zapata Domínguez, Alvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 381

(7) Blank, Bubis, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico, artes graficas del valle Ltda. Tercera edición, Cali 2002 pág. 350

(8) Blank, Bubis, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico, artes graficas del valle Ltda. Tercera edición, Cali 2002 pág. 144

(9) Blank, Bubis, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico, artes graficas del valle Ltda. Tercera edición, Cali 2002 pág. 270

(10) Blank, Bubis, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico, artes graficas del valle Ltda. Tercera edición, Cali 2002 pág. 272

1. INTRODUCCIÓN

La Universidad del Valle como claustro educativo público, sostiene un claro enfoque humanista en la construcción intelectual de sus profesionales, gracias al cual en su facultad de Administración de empresas, se ha dado relevancia al aspecto humano de las organizaciones en el proceso de gestión, generándose así los espacios suficientes de discusión sobre teorías y nuevos paradigmas del pensamiento administrativo.

Este enfoque social de educación superior particular, ha promovido la consecución de profesionales en administración de empresas capacitados para estudiar las organizaciones mas allá de la concepción basada en criterios económicos, tecnológicos y científicos, preparándolos para identificar la clara importancia de la organización como entidad social responsable de una interacción compleja con su entorno, resultante en el éxito o fracaso en su proceso de adaptación al mismo.

El presente trabajo de grado considera las organizaciones como mini-sociedades, poseedoras de una cultura organizacional propia que determina su comportamiento organizacional particular e influye decisivamente sobre la eficiencia de la organización para afrontar adecuadamente los desafíos internos y externos, en busca de resultados empresariales más eficaces; así pues la importancia de esta monografía se fundamenta en los estudios que determinan la cultura organizacional como un instrumento para conducir la empresa hacia el éxito, siendo determinante en su desarrollo organizacional, en su clima organizacional, su productividad, posicionamiento y permanencia en el mercado.

Así mismo se esta evidenciando en el sector la aplicación de la norma ISO 26000 de responsabilidad social que busca acercar la organización al desarrollo humano, la Fundación Valle del Lili está encaminada al cumplimiento de esta normatividad para lograr en corto tiempo su acreditación.

Se presenta a continuación la monografía titulada “Clima Organizacional En la Fundación Valle Del Lili-Departamento De Contabilidad Costos y Presupuesto”, bajo la aplicación del modelo antropológico de análisis de la cultura organizacional del profesor Zapata y Rodríguez, como resultado de una indagación referente al tema de la cultura organizacional y los aspectos más relevantes que la determinan, basados en el modelo de análisis “Las trece dimensiones de la cultura organizacional” desarrollado por los profesores Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez en el texto de su autoría “Gestión de la Cultura Organizacional” (Universidad del Valle, 2008). Para indagar específicamente sobre el Clima Organizacional en dicho departamento.

La clínica (IPS) Fundación Valle del Lili, ubicada en la ciudad de Cali como organización sin ánimo de lucro objeto de estudio del presente trabajo monográfico, es un importante referente en Colombia del sector salud y tiene como objeto la prestación de servicios en salud de alta complejidad a la comunidad caleña, vallecaucana y del sur occidente Colombiano; a través de la utilización de alta tecnología de vanguardia, profesionales en salud con la más alta calificación, infraestructura física con los más altos estándares y procesos de calidad mundial, enmarcados bajo una sólida estructura administrativa, necesaria para garantizar la calidad de los servicios prestados y la sostenibilidad de la organización.

Entendiendo como factor determinante para el éxito organizacional del objeto de estudio, el análisis de su cultura y el efecto que genera sobre el desarrollo organizacional, como condicionante del clima organizacional, podemos erigirla como una variable dependiente o subsistema que se puede influir; en este orden de ideas el estudio en referencia identifica y describe las Principales dimensiones culturales al interior de la Fundación Valle del Lili, mediante la utilización del modelo de análisis de la cultura organizacional de los profesores Zapata y Rodríguez; con base en este estudio se persigue comprender el direccionamiento

institucional y la conducta organizacional determinantes del clima, para finalmente generar conclusiones y proponer recomendaciones u oportunidades de mejora.

1.2 OBJETO DEL ANÁLISIS

1.2.1 Antecedentes. Hacia finales de los años setenta y comienzo de los ochenta, no existía en la ciudad de Cali un lugar donde brindar a los pacientes los servicios de medicina de alta complejidad, donde desarrollar y practicar las nuevas tecnologías médicas, motivo por el cual los especialistas se veían forzados a remitir sus pacientes a otras ciudades o países, condición no aceptable para una ciudad que había tenido una importante trayectoria médica y causa notoria de inconformidad en sus habitantes. Inicialmente este tipo de servicios se implementaron en el H.U.V, pero no fue posible desarrollar una unidad privada dentro de este, motivo por el cual algunos ciudadanos ilustres de la región se dieron a la valerosa tarea de continuar de manera personal con dicha iniciativa.

Constituida como una Institución privada, sin ánimo de lucro, la Fundación Valle del Lili se convierte en una de las prioridades de la región a partir del 25 de Junio de 1.982, siendo concebida con el objetivo de ofrecer soluciones a los problemas de salud, con enfoque en la alta complejidad, dentro de un exigente marco académico y con los recursos tecnológicos de los mejores centros de salud. Se hizo realidad gracias a la generosidad de la comunidad del Valle del Cauca, que con donaciones a título personal y empresarial, lograron que la Fundación ofreciera primero servicios ambulatorios a partir de Abril de 1.986 y finalmente inaugurara, en Febrero de 1.994, el complejo de salud que hoy enorgullece a la región.

La Institución tiene como objetivo, ofrecer soluciones a todos los problemas médicos, incluyendo aquellos de alta complejidad, fundamentándose en los más altos valores éticos, en la excelencia académica y en una especial dedicación al

cuidado de sus pacientes. Para ello, cuenta con todos los recursos tecnológicos, a la altura de los mejores centros del mundo. El cumplimiento de estos propósitos ha sido posible, gracias a la generosidad de los aportes continuados de la Comunidad del Valle del Cauca, que permitieron su crecimiento a la reconocida sede actual del sur de Cali desde febrero de 1994, inaugurada oficialmente el 7 de julio de ese año, bajo la presencia del Presidente de la República, Dr. César Gaviria Trujillo y desde entonces, ha prestado un invaluable e ininterrumpido servicio que cumple con los máximos estándares de calidad, que le han valido el reconocimiento a nivel nacional e internacional.

La Fundación Valle del Lili es reconocida entonces como la Institución de referencia médica en el sur occidente Colombiano por la integralidad de su servicio; gracias a que ofrece a la comunidad el portafolio más amplio de servicios médicos, clínicos y quirúrgicos, destacándose principalmente en los que requieren un hospital de alta complejidad con tecnología de vanguardia, como los programas y unidades para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares, cuidado crítico, cáncer, urgencias o trasplantes.

La Fundación Valle del Lili, es un ejemplo de lo que puede la solidaridad de una comunidad, cuando se compromete con proyectos que la engrandecen y benefician, dejando claro el fuerte vínculo existente entre organización y sociedad. Es así como su razón de ser está influenciada con el enfoque altruista que la comunidad le impartió, soportando la idea de ofrecer servicios médicos de calidad, apoyándose en pilares fundamentales: asistencia médica, educación y docencia, investigación clínica y servicio social a grupos menos favorecidos; lo anterior buscando retribuir a la sociedad caleña, el esfuerzo de los benefactores, que hicieron posible su creación a través de sus significativos aportes.

Es así como debido a la gran importancia que tiene la Fundación Valle del Lili para el sistema de salud de la ciudad, el departamento y el país, además de la clara

injerencia sobre el bienestar final de la sociedad caleña y el sinónimo de desarrollo que ejemplifica, se establece la necesidad continua de mejora administrativa, que garantice su sostenibilidad y sólido crecimiento, redundando en la continuidad de prestaciones cada vez más eficaces y eficientes a la población. En este orden de ideas, argumentando la gestión de la cultura organizacional como enfoque importante en la búsqueda del desarrollo organizacional y clave para el éxito corporativo, se sugiere realizar un análisis de la cultura organizacional de la Fundación Valle del Lili, basados en la importancia del factor humano para el éxito, en referencia a las interacciones de los grupos sociales en su interior y sobre sus procesos administrativos, teniendo en cuenta de igual manera las dimensiones culturales planteadas por los profesores Zapata y Rodríguez, las cuales son fundamentales en la formación y estructuración de la cultura, como determinante del clima organizacional.

1.2.2 Formulación. ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional del Departamento de Contabilidad, Costos y Presupuesto de La Fundación Valle del Lili?

1.2.3 Descripción. Con más de 80.000 metros cuadrados destinados específicamente para la atención hospitalaria, la Fundación Valle del Lili se constituye como la entidad hospitalaria privada más grande del sur occidente y una de las más importantes del País, con cuatro torres (edificaciones): una torre dedicada específicamente para hospitalización; otra torre para cuidado crítico y dos de Consulta Externa; con todos los elementos necesarios para garantizar el adecuado cuidado de los pacientes y su distribución en las unidades de acuerdo a la complejidad de su patología. Las 160 camas hacen de la unidad de cuidados intensivos la más grande del país, gozando del reconocimiento nacional e internacional por su avance tecnológico y la calidad en la prestación de servicios médicos asistenciales. Las Salas de Cirugía cuentan con todas las especialidades y subespecialidades quirúrgicas de mediana y alta complejidad. La Unidad

Cardiovascular realiza más de 12.000 procedimientos anuales entre cirugías y cateterismos. Su unidad de imágenes diagnósticas es de las más modernas del país; ofrece servicios las 24 horas del día, los 7 días de la semana. El respaldo de la nueva tecnología y el soporte médico asistencial en la unidad de cáncer, brindan a la comunidad una amplia gama de servicios para el tratamiento de pacientes oncológicos, en sus fases clínicas y quirúrgicas, garantizando los mejores pronósticos de curación. La Unidad de Trasplantes, desde sus inicios hasta diciembre de 2009, en 14 años de gestión, ha realizado más de 1.820 trasplantes; 1.253 de riñón, 413 de hígado, 121 de corazón, 15 de riñón – páncreas, 12 de hígado – riñón, 4 de páncreas, 1 de corazón – pulmón y 1 de Tráquea.

Cuenta además con la sede Unidad de Cuidados Especiales “BETANIA” donde se atienden pacientes en estancias prolongadas y un portafolio de atención en consulta externa integral con más de 60 especialidades medicas.

La razón de ser de la Fundación Valle del Lili, es ofrecer servicios médicos de alta calidad a la comunidad con orientación a la investigación, la docencia y al servicio social; para lograrlo vincula y conserva personas altamente calificadas, no sólo por su preparación académica, sino por su calidad humana, por su capacidad de crear y dar solución a los problemas de salud de los usuarios. De esta manera impacta de manera relevante la generación de empleos en el sector salud de la ciudad, con una oferta laboral total de 2.635 empleados actualmente.

El carácter de Fundación sin ánimo de lucro, además de su compromiso voluntario con la retribución a la comunidad, ha permitido orientar sus esfuerzos en responsabilidad social empresarial, con distintas obras sociales en general canalizadas a través de los departamentos de Apoyo Social, Fundación Ayudemos y el Voluntariado; generando una inversión social de \$833.176.670 al final del año 2010, representados en apoyo a diferentes fundaciones que atienden

problemáticas en las minorías vulnerables, además de la prestación de servicios de salud de alta complejidad de manera gratuita a 4.599 usuarios de diferentes sitios de la región, que hacen parte de la población menos favorecida, con subsidios de alimentación, transporte y hospedaje para familiares de estos pacientes con escasos recursos.

La importancia como entidad prestadora de servicios de salud en el país, con un total de 17.796 pacientes atendidos al año, 279.796 consultas medicas, 11.865 cirugías, 58.979 urgencias atendidas, entre otros muchos servicios prestados en diferentes especialidades medicas, su relevante generación de empleos para la ciudad y la considerable inversión en responsabilidad social que representa para la región, han permitido que la Fundación Valle del Lili se posicione como un patrimonio fundamental para el desarrollo de sociedad caleña. Siendo clara la relevancia que tiene este tipo de organizaciones en el bienestar público, con base en el modelo de análisis expuesto en la obra Gestión de la cultura organizacional de los profesores Zapata y Rodríguez, se hace importante realizar un análisis para identificar y describir cada una de las dimensiones que moldean e impactan su cultura organizacional particular, con objeto de posibilitar una gestión de la cultura organizacional adecuada que fortalezca la institución, siendo garante de su desarrollo y permanencia en el tiempo, como prestador de servicios de salud a la comunidad colombiana.

El departamento de Contabilidad, Costos y Presupuesto de la Fundación Valle del Lili, cuenta con 19 colaboradores en su mayoría profesionales con especialización en su área, los cuales forman un grupo interdisciplinario con altos estándares académicos, presentado resultados a dos jefes inmediatos que permanentemente hacen auditoría a su gestión, alentando el trabajo en equipo por la consecución de las metas organizacionales planteadas por la planeación estratégica de la Institución.

1.3 OBJETIVO DEL ANÁLISIS

1.3.1 Objetivo General. Indagar y analizar respecto a la teoría del clima organizacional, identificando qué de ella se determina en el departamento de contabilidad, costos y presupuesto de la Fundación Valle del Lili.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar y analizar El Clima Organizacional del departamento de contabilidad, costos y presupuesto en La Fundación Valle del Lili.
- Describir cómo las dimensiones principales al interior de La Fundación Valle del Lili afectan y determinan el clima Organizacional en dicho departamento.
- Generar sugerencias de intervención sobre los principales aspectos que determinan la cultura organizacional de la Fundación Valle del Lili, como herramientas aplicadas a la gestión de la cultura organizacional del Departamento de Contabilidad Costos y Presupuesto.
- Sugerir plan de acción a partir de los hallazgos relevantes.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Para la Fundación Valle del Lili y su departamento de contabilidad, costos y presupuesto. El trabajo permite evidenciar como la cultura organizacional moldea la conducta y el comportamiento de la organización y su departamento, descubriendo la manera cómo influye de manera directa e indirecta en todos los ámbitos del desarrollo de sus actividades, como son el económico, social, productivo y de direccionamiento, enmarcado en la toma de decisiones. De igual forma el conocimiento pleno de la cultura organizacional particular genera una clara herramienta de gestión sobre el clima, debido a su carácter integrador al interior de la organización y facilitador de la adaptación al medio ambiente.

Para La Fundación Valle del Lili y su departamento seleccionado, el conocer en detalle su cultura organizacional y las dimensiones fundamentales que la determinan condicionando su clima organizacional, genera una clara ventaja competitiva, ya que posibilita facultades de intervención, convirtiendo a la cultura en un instrumento útil de acción para hacer dinámica la organización, partiendo de la premisa que la supervivencia y el desarrollo organizacional de las empresas depende de la predominancia de una cultura productiva y fortalecida.

1.4.2 Para la Universidad. Validar la formación de sus estudiantes como profesionales en Administración de Empresas, a través de la evaluación de la calidad expuesta en el trabajo de grado, teniendo como premisa que los argumentos utilizados en el estudio presentado, evidencian los conocimientos y habilidades adquiridas por el estudiante durante el curso de todo el pregrado en Administración de Empresas.

De manera adicional, es de vital importancia visualizar el presente trabajo de grado como la oportunidad de probar la utilidad del pensamiento administrativo al servicio de las organizaciones, además de posicionar al profesional en Administración de Empresas de la Universidad del Valle en el mercado laboral como proveedor de soluciones valiosas en gestión, reforzando vínculos e imagen de la Universidad como formadora de profesionales de calidad en el sector empresarial de la región.

1.4.3 Para el Estudiante (Autor). Busca utilizar, evidenciar y poner en práctica los conocimientos y habilidades obtenidas en la carrera para aportar herramientas de gestión a una organizacional real, teniendo como base el discurso administrativo, la gestión de la cultura organizacional, los modelos de análisis de cultura organizacional y fundamentos generales del pensamiento administrativo adquiridos en la facultad de Ciencias de la Administración.

El presente trabajo de grado permite plasmar la preparación alcanzada como administrador de empresas calificado, mostrando capacidades útiles de gestión para las organizaciones que persiguen la mejora continua; permitiendo en el caso particular, el posicionamiento laboral al autor dentro de la organización objeto de estudio.

De manera prioritaria, esta monografía brinda la posibilidad de culminar la etapa actual de crecimiento académico, permitiendo canalizar satisfactoriamente las habilidades administrativas y conocimientos teóricos adquiridos a través de la formación integral ofrecida por la Universidad del Valle, para generar resultados útiles en la práctica laboral, que beneficien el desempeño al interior de las Organizaciones, posibilitando el crecimiento personal.

Igualmente estar a la vanguardia en cuanto a la más reciente acreditación ISO 26000 que tiene como referencia la responsabilidad social empresarial.

1.5 TEMAS

Esta monografía tiene como tema principal la descripción y análisis de la cultura organizacional de La Fundación Valle del Lili como determinante del clima organizacional y en específico su departamento de contabilidad, costos y presupuesto, aplicando el modelo de análisis de cultura organizacional descrito en el texto “Gestión de la Cultura Organizacional”, según el cual hacemos referencia a las siguientes trece dimensiones que la determinan:

- ❖ La Historia; evolución del contexto social en el cual se desarrolla la cultura organizacional como fuente de su legitimidad, desde la creación y evolución de la organización.
 - El Fundador
 - Evolución de estrategias y estructuras

❖ El entorno y la sociedad; factores externos diversos y cultura externa, que en su interacción impactan sobre el desempeño de la organización.

- El entorno
- La cultura Externa

❖ El habla, la lengua y el lenguaje; conforman la estructura principal del hombre como ser social, determinantes en procesos como la creación de cultura, a través de la expresión de una concepción particular de ver el mundo y por ende fundamentales en el establecimiento del comportamiento organizacional en general, basados en un lenguaje organizacional propio. Se utiliza el lenguaje como medio para identificar e integrar a los miembros de la organización dentro de la cultura organizacional particular.

- El signo
- La significación
- La palabra
- Comunicación
 - Jergas
 - Chisme o comadreo
 - Expresiones y/o refranes de lo organizacional

❖ Proyecto de empresa; establecido por diferentes elementos que estructuran el direccionamiento estratégico, de vital importancia como proveedor de herramientas de gestión, estableciendo estrategias o acciones que buscan el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales. (11)

(11) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 282

- Principios corporativos
 - Valores corporativos
 - La misión
 - La visión
 - El proyecto de empresa y la cultura organizacional
- ❖ El sistema de producción de bienes materiales; se refiere a los diversos procesos de transformación de materiales y recursos en bienes y servicios, donde la interacción del ser humano constituye una manifestación de su cultura con que las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas de otros seres humanos (usuarios y consumidores). (12)
- Oficio o actividad de la empresa
- ❖ El sistema de producción de bienes inmateriales; hace alusión a las representaciones sociales producto del pensamiento y/o imaginario, que tratan de mantener las relaciones volubles con el ambiente gracias a la transformación simbólica o producción inmaterial, destinadas a procrear los medios de supervivencia y reproducción mediante las diferentes maneras de representación, que con el tiempo adquieren sentido y significado para el desarrollo social y organizacional.
- Simbologías
 - Representaciones
 - Actitudes
 - Creencias
 - Mitos
 - Religión

(12) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 296

- Magia
 - Hechicería y brujería
 - Historias
 - Leyendas
 - Las ideologías
 - Las relaciones político-ideológicas
 - La ideología gerencial
 - El imaginario organizacional
- ❖ El sistema de producción de bienes sociales; compuesto por todas las relaciones sociales (actos y hechos sociales) que giran alrededor de los diferentes sistemas de organización económica, religiosa, política, jurídica y de las formas de división del trabajo dentro de estos. Al interior de las organizaciones se manifiestan formas de relaciones sociales particulares apoyadas en el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales, reflejo de la interacción y adaptación permanente que tiene las personas con su entorno.
- Bienes sociales diacrónicos o estructurales
 - Valores
 - Ritos
 - Ceremonias
 - Hechos sociales
 - Eventos
 - Normas
 - Reglas
 - Control social
 - Bienes sociales sincrónicos o coyunturales
 - Conductas sociales

- Grupos de referencia
- Grupos informales
- Uso del tiempo libre
- "Habitus"
- Relaciones formales e informales
- Arte, deportes y música

❖ Las relaciones interpersonales; comprendidas como vínculos o lazos existentes entre las personas y los grupos, forjadas en la interacción de sus miembros al interior de la organización como generadoras de la cultura organizacional. Las diferentes formas en que se relacionan las personas en la organización influyen en su cultura general e impactan la consecución de identidad.

- El papel de la cultura en las relaciones interpersonales
- Individual / colectivo
- Distancia jerárquica
- Masculino / femenino
- Evasión de la incertidumbre
- Clima organizacional
- Conflicto de intereses general / particular

❖ Relaciones de parentesco; identificadas como los vínculos existentes entre las personas que pertenecen a una misma familia o que poseen algún tipo de vínculo familiar al interior de la organización.

- El contexto del parentesco
- El parentesco y la cultura
- Estructura del parentesco
- Tipos de grupos de descendencia unilineal
- Parentesco bilateral

- Clasificación de los parientes

- ❖ Relaciones de poder; establecidas entre las personas y grupos por la interacción del poder como un generador de capacidad para influir en el comportamiento de otros, a través de atributos personales y de jerarquía, que se convierten en un marco de negociación para establecer el orden de una organización. Debido al carácter político de las organizaciones y la distribución de autoridad propia de su operación, las relaciones de poder son constitutivas de la estructura social de la organización y tiene efectos sobre la constitución de lo psíquico del sujeto, condicionando los modos de ser de cómo se asumen los roles. (13)
 - Poder y conflicto
 - La naturaleza del poder en las organizaciones
 - Clases de poder
 - Fuentes y bases del poder
 - Efectos de las relaciones de poder
 - Relaciones horizontales de poder

- ❖ Liderazgo y estilos de dirección; comprendidos como el comportamiento expresado diariamente por las directivas, resultado de una conducta específica predominante que los caracteriza e influencia como guía en las actividades y pensamientos en sociedad al interior de la organización.
 - El contexto de la situación
 - Estilos de liderazgo

(13) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 355

- ❖ Las subculturas; equivalen a los grupos sociales que desarrollan distintas identidades al interior de las organizaciones, con modo propio de representación, forma específica de ver la vida en la organización, relación particular en el trabajo y en la empresa, sus propias experiencias comunes y el análisis propio de tales experiencias.
 - Pública o privada
 - Profesión o formación
 - Funcionales
 - Jerarquías, estructurales, niveles
 - Étnicas y de raza
 - Religiones
 - Ideologías políticas
 - Actividad económica
 - Clases sociales
 - Localización geográfica
 - Actitud frente al trabajo
 - Tratamiento de las minorías

- ❖ La identidad organizacional; definida como la visión común que tienen todos sus integrantes, los cuales comparten la misma referencia cultural que fue elegida, interiorizada y reproducida de manera libre y natural, sin imposiciones por autoridad o manipulación.

1.6 METODOLOGIA DE LA INDAGACIÓN

La presente monografía presenta un estudio de tipo descriptivo de la cultura organizacional de la Fundación Valle del Lili, basados en una investigación cualitativa y transversal de las diferentes dimensiones culturales que la conforman a través de la metodología de estudio de casos, utilizando técnicas de investigación específicas en la recolección de la información, como la observación,

las entrevistas y la lectura de la producción escrita, para realizar análisis de datos y generar conclusiones bajo el método inductivo del conocimiento.

1.6.1 Sondeo de opinión y observación

Plantea la descripción y análisis del Clima Organizacional de La Fundación Valle del Lili en su Departamento de Contabilidad y Costos, ésta organización es una reconocida IPS sin ánimo de lucro establecida en la ciudad de Cali, prestadora de servicios de salud de alta complejidad para todo el sur Occidente Colombiano, poseedora de un gran impacto en el departamento con su claro enfoque social de Fundación.

El organigrama de esta organización está estructurado en dos áreas generales, el área administrativa bajo la dirección financiera, compuesta por 13 departamentos y el área asistencial bajo la dirección médica, compuesta por 6 departamentos y 15 unidades medicas o servicios clínicos; exhibiendo un total general de 2.635 empleados, distribuidos en 2.320 empleos directos (1.319 asistenciales, 669 administrativos, 298 médicos y 34 profesionales en salud no médicos) y 315 empleos indirectos por tercerización.

Como parte de los 13 departamentos del área administrativa planteados en el organigrama general de la institución, el departamento de Contabilidad, Costos y Presupuesto está compuesto por 19 colaboradores como empleos directos, detallados por cargos específicos en el Anexo A y B del presente trabajo de grado.

Para cumplir con el objeto de la presente investigación, abordamos el modelo de las trece dimensiones de la cultura organizacional, publicado en el libro “Gestión de la cultura organizacional” de los profesores Zapata y Rodríguez, con el cual pretendemos bajo el método inductivo, partir de lo general para llegar a lo

particular enfatizando en las dimensiones de mayor relevancia para el entorno específico abordado.

El modelo propuesto de análisis de la cultura organizacional, es un modelo amplio y exhaustivo, a lo que Max Weber considera como un "ideal tipo" de construcción teórica en ciencias sociales, permitiendo a los estudiosos de la cultura en los microcosmos organizacionales, la construcción de marcos propios de observación y análisis de la cultura de una organización productora de bienes y servicios en una economía de mercado.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El hombre como ser humano ha sido objeto de estudio bajo todas las disciplinas del conocimiento a través de su existencia, motivo por el cual sus obras y productos como resultado de la interacción con el medio ambiente han estado bajo la disertación a través de los tiempos.

La antropología es la disciplina más integral que persigue explicar al ser humano a través del estudio de lo que es y ha sido, incluyendo su naturaleza biológica, su historia, sus productos, sus comportamientos colectivos, sus esquemas mentales y su capacidad única de ser producto y productor de cultura, como gran diferenciador entre hombre y animal.

Milton Freedman en 1970 tras estudiar los productos del hombre, describe a la sociedad como el modo en que los hombres se organizan y la cultura como la manera en que viven y piensan sus vidas y su mundo en sociedad. Enfocando la conceptualización sobre las obras del hombre desde la perspectiva de las ciencias de la Administración y partiendo de la premisa expuesta por Freedman, las organizaciones como agrupaciones creadas por las personas se definen como mini sociedades y la forma en que viven y piensan sus vidas estas personas en la interacción al interior de las mismas se identifica como Cultura Organizacional.

Las organizaciones son el resultado de la particularidad especial de ser colectivo que posee el hombre, comenzando por su capacidad de comunicarse, creando cultura a través del lenguaje como ser cultural por naturaleza, desarrollando interpretaciones únicas sobre la esencia de las cosas, asociándose para solucionar problemas y finalmente estableciendo organizaciones. (14)

(14) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 198.

La evaluación de las organizaciones desde las ciencias de la Administración, como productos sociales del hombre en su interacción con el medio ambiente, debe apoyarse en la perspectiva antropológica integral, para abordar de manera compleja el problema de la cultura organizacional, siendo esta el resultado de la interacción del hombre al interior de la organización, identificando como aspecto sobresaliente en el contexto empresarial, el dominio actual de lo social y el componente humano.

La cultura organizacional es una variable que moldea la identidad de la empresa y está constituida por un conjunto de elementos más o menos tangibles, producidos y poseídos por la organización (15); en este orden de ideas, la cultura organizacional se define como el conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres, valores particulares, entre otros aspectos, desarrollados por las personas, los grupos y los departamentos en su interacción diaria en la organización.

La reflexión sobre la cultura organizacional irrumpió en la década del cincuenta con investigadores como Elliot Jaques (1952), Paul Selznik (1957), fortaleciéndose durante las siguientes décadas bajo pensadores como Erving Goffman (1961), Chester Barnard (1968), para finalmente afianzarse y conseguir importancia durante los años setenta, cuando se pasa de una concepción de empresa basada en criterios estrictamente económicos a una concepción social y humana. (16)

(15) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 243

(16) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 228

La principal causa del posicionamiento de la visión de la cultura en las organizaciones, está representada en la sorprendente transformación que mostro el Japón después de la destrucción experimentada en la segunda guerra mundial, dejando estupefacto al mundo Occidental al construir un poderoso imperio industrial que domino los mercados internacionales, según Morgan (1989) “por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional”. Este modelo exitoso de Japón fue estudiado y difundido en los años 80 por escritores como Peters y Waterman, que planteaban la cultura organizacional como la manera de sortear la insuficiencia mostrada por los paradigmas tradicionales administrativos, en su comprensión de las organizaciones.

Se hizo evidente como la cotidianidad de las empresas expone la complejidad propia de los fenómenos sociales con autores como Thevenet (1986), Allaire et Firsirotu (1984), Sainsaulieu (1990), entre otros, estructurándose una visión de la cultura organizacional como esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que se comparten en el trabajo y que determinan el nivel de adaptación laboral, representado un aprendizaje continuo bidireccional, donde la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos perpetuándose a través de ellos y simultáneamente las personas enriquecen sus otros entornos. (17)

En referencia al papel de la cultura en la organización, como lo expone Morgan en 1989, los patrones o modelos propios de cultura que tienen las organizaciones, pueden llegar a influir en forma decisiva sobre la eficiencia de la organización para alcanzar los retos que afronta tanto como en su ámbito como en su entorno.

(17) Adaptado de la Revista Vínculos N° 007 Emcali. Cali. 1994

Un gran número de investigadores y pensadores a través del tiempo, han estudiado la cultura organizacional generando una evolución diversas conceptualizaciones sobre el tema:

Es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir a las personas en una colectividad particular y distintiva. (Rocher, 1971, 111)

Es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa. (Deal y Kennedy, 1983, 501)

Es una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción.
(Smircich, 1983, 339)

Es una estructura subyacente de significados que perduran en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas”
(Jelinek y Hirsch, 1983, 331)

Es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. (Lemaitre, 1984, 42)

Es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular. (Schein, 1985, 18)

Es un modelo de valores y creencias compartidos que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización.

(Desphande y Webster, 1989, 53)

Es el conjunto complejo y relacionado entre si de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y solo a ella. (O'toole, 1996, 73)

Es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización. (Guizar, 1999, p.249)

En conclusión, la cultura organizacional establece la forma en que una organización cumple con su misión u objeto social, a través de la historia vivida por la organización, los logros alcanzados por la misma y demás aspectos constitutivos de su propia cultura emitida a los empleados por medio de las historias, los rituales, los símbolos materiales, las interacciones de su personal, la palabra y su lenguaje; se concibe entonces como un mecanismo adaptativo y regulador, por lo cual aparece como una producción de la organización que participa como instrumento facilitador en su adaptación continua al medio. (18)

Los impactos e influencia que ejerce la cultura organizacional en las empresas, condicionando el comportamiento o conducta organizacional y la identidad de la misma, moldeando el clima organizacional, son determinantes para su relevancia como instrumento de gestión administrativa.

(18) Ver sobre el enfoque “estructuro funcionalista” de la cultura: Radcliffe-Brown (1952).

2.2 LA HISTORIA

La Historia describe los diferentes acontecimientos experimentados en el transcurso del tiempo, que permiten comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Trátase de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, interesa estudiar los aspectos relacionados con su historia y su evolución para detallar como se ha dejado huella en el tiempo y en el espacio. (19)

De acuerdo a Normand (1984), más allá de la autocomplacencia, la referencia histórica proporciona un campo importante para el desarrollo del diagnóstico, con el propósito de:

- Estudiar la evolución de estructuras y alternativas tecnológicas para explicar las grandes rupturas de la organización y establecer un cuadro de correspondencia entre un contexto dado y la respuesta de la empresa.
- Constituir casos de gestión en la empresa con el fin de estudiar el complejo proceso de decisión, permitiendo conservar una historia de las decisiones más que de los acontecimientos.
- Examinar las políticas de personal para deducir el tipo de personalidades, de actitudes y de comportamientos que se buscaron durante las diferentes fases de la historia.

(19) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 264

Según Thevenet (1986), toda organización dispone de importante riqueza simbólica gracias a su historia, la cual se constituye en fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas. De esta forma, la historia de la empresa permite hacer un diagnóstico del presente, formulando hipótesis más confiables sobre el pasado, gracias a la posibilidad que tiene de dar sentido a todas las manifestaciones, para contrastar los hechos e interpretar los acontecimientos de manera objetiva y válida acerca de su evolución, esto permite concentrarse en la dinámica de las decisiones que tienen importancia en el presente y en el futuro. (20)

En 1985, Schein explica que son cuatro las etapas que caracterizan la creación de una empresa, empezando con una persona que tiene una idea de empresa nueva que se convierte en fundador, quien se rodea luego de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión y creen que la idea merece el riesgo, los cuales después comienzan a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas, para finalmente integrar a otras personas y comenzar la historia de la organización.

2.2.1 El fundador. Thevenet (1992), asegura que son los fundadores las personas que tienen la idea sobre su producto, una actividad y los medios para desarrollarla. Son ellos los que tienen un fin definitivo, una visión temporal o mentalidad empresarial, de la misma manera que una religión o movimiento político se inician con un profeta o una ideología.

(20) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 265

Partiendo de las ideas de E. Berne (1982), para quien todo grupo u organización existe antes de su creación final, ya que está presente en el espíritu de su fundador, Thevenet formaliza sus aportes en cuatro aspectos fundamentales:

- a) Las creencias del fundador, que influyen a toda la organización expresando la razón de ser de la empresa.
- b) Los comportamientos de fundador, que responden a la necesidad de estructuración personal de los miembros y prescribe su comportamiento. Del comportamiento puede derivarse el estilo de dirección de la empresa.
- c) Las tecnologías aplicadas por el fundador, condicionando la forma de estudiar la realidad y resolver los problemas.
- d) Los sentimientos del fundador, respondiendo a la necesidad de los miembros de ser reconocidos.

De manera complementaria Thevenet (1992), señala que en el análisis de los fundadores hay que tener en cuenta su origen social, haciendo énfasis a su carrera profesional, sus experiencias, y su ambiente religioso, filosófico o ético en el que ha evolucionado; a los retos o decisiones importantes tomadas por el fundador que pueden ser originales e inconformistas, marcando el inicio de su aventura. También se refiere a los principios de base, desde el enfoque que la vida del fundador aporta principios que constituyen la base de las reglas de conducta de la empresa, que recuerdan momentos importantes de la experiencia del fundador. Algunos ejemplos pueden ser el respeto por todas las reglas, el servicio al cliente, el peso relativo del conocimiento y de la formación, la preocupación por innovar, o el deseo de desempeñar un papel en la sociedad.

(21)

(21) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 266

2.2.2 Evolución de estrategias y estructuras. Alfred Chandler (1972), señaló que la estrategia prima sobre la estructura y Chandler (1962), concluyó que la estructura sigue a la estrategia; lo cual es un aspecto importante a tener en cuenta en el análisis histórico de cualquier organización, más cuando se analiza la estrategia como una expresión del pensamiento y la mentalidad empresarial, resultado de una situación dada, donde se expresa lo automático y lo cotidiano de una comunidad o colectividad, para hacer énfasis en el entorno empresarial.

A su vez Thevent (1992) expone que las estructuras son muy importantes; sin querer entrar en las influencias recíprocas entre estrategia y estructura empresarial, especifica:

- a) Las reestructuraciones o evoluciones de las estructuras tienen lugar en períodos de crisis, momentos en que se producen en la empresa acontecimientos muy aleccionadores.
- b) El diseño de una estructura tiene mucho sentido; no existen los mismos principios de Management detrás de la estructura matricial o multi-divisional: las elecciones realizadas para ponerlos en práctica son el fruto de una apreciación empresarial.

En este contexto, la evolución de las estrategias y las estructuras son una manifestación del pensamiento directivo que se transforma a través de la historia, dando estilo de dirección e identidad reflejada en la evolución de las actividades de la Empresa. (22)

(22) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional

Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 266

2.3 EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD

El entorno se refiere a todo el entramado del mundo exterior que rodea las organizaciones, el ambiente en que opera, con el cual se experimenta de forma dinámica una interacción constante, vital para la adaptación de las empresas a la sociedad.

Es lo que denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. La cultura de la sociedad tiene su influencia por dos vías, la primera, las restricciones que impone a la acción organizacional, y la segunda, por vía de los miembros de la organización, que llegan a ella con una carga cultural que va a incidir en lo que resulta siendo la realidad social de la organización. (23)

2.3.1 El entorno. El estudio del entorno o medio ambiente en que interactúan las organizaciones es uno de los principales roles en la implementación del direccionamiento estratégico. Según Pérez (1998), el análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, planteando una visión amplia de lo que debe ser la acción de la empresa en el mundo complejo en que hoy vivimos.

La empresa debe responder a los cambios en los valores sociales y culturales, su ambiente político, las tendencias de crecimiento económico, de aplicación tecnológica, de conservación del medio ambiente y de desarrollo global de la economía. En este orden de ideas, plantea Wilson (1983), que el contexto de análisis del entorno, además de lo local, regional y nacional, debe incluir lo internacional y global, teniendo en cuenta la situación actual del medio ambiente y su proyección en el futuro, para identificar sus impactos en el desempeño de la organización.

(23) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 267

En el análisis del entorno, se identifican una diversidad de factores (económico, social, político, tecnológico, democrático, jurídico, cultural, geográfico, ambiental) donde la gestión empresarial debe desarrollarse de manera hermenéutica, holística y ecléctica, con el propósito de alcanzar resultados que conviertan toda esa información del entorno en beneficios económicos y sociales para la organización, con la alternativa del crecimiento y sustentabilidad en su gestión.

Es el entorno entonces un elemento primordial a tomar en cuenta en la planeación estratégica de las organizaciones, debido a la necesidad constante de adaptación exitosa a la dinámica cambiante del medio, que soportan las empresas en su búsqueda de supervivencia y sostenibilidad; por tanto, la gestión administrativa debe responder de manera eficaz y eficiente a las variaciones inciertas del medio ambiente, de tal manera que sean casi nulas las fricciones que genera la empresa en su intercambio de insumos, productos y servicios con el entorno.

2.3.2 Características del entorno. El entorno es dinámico, subjetivo, cambiante e incierto, dificultando el ajuste que debe existir entre una organización y el medio que la rodea, motivo por el cual no hay una forma de organización adecuada para todas las situaciones.

Para Chandler (1962), las elecciones estratégicas surgen de los cambios del entorno, donde la estructura de la empresa se deriva y es guiada por las decisiones estratégicas.

Sobre los atributos y función del entorno, Lawrence y Lorsch (1967), dicen que no existe una sola forma ideal de organizar (administrar). Si se comparan organizaciones en diversos entornos, se obtendría una comprensión sistemática sobre los estados de diferenciación e integración que contribuyen al cumplimiento eficaz bajo diferentes condiciones ambientales. (24)

(24) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 270

2.3.3 La cultura externa. Un concepto moderno de cultura dice que es “el conjunto de conocimientos, creencias, artes, leyes, ideas, oficios, formas de vida y todo cuanto el hombre ha heredado de sus de sus antepasados” (De Recanses, 1986).

Es considerada como cultura externa, la cultura nacional, regional y local que influye con sus maneras parecidas de enfocar la realidad, con su bagaje de valores y percepciones comunes en la cultura de la empresa. Entre otras se pueden ver como influencias culturales externas, las características socioculturales que rodean la empresa, así como las características filosóficas de la época, los orígenes y valores actuales de otros países. (25)

2.4 EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE

Estos tres conceptos estructuran el proceso de comunicación racional que diferencia al ser humano de los animales, como persona o ser social, generando comportamientos y conocimientos esenciales para su desarrollo.

Algunas definiciones de estos conceptos plantean: a) la lengua, es el conjunto de formas lingüísticas que constituyen el modo de hablar propio de una comunidad, b) el lenguaje, constituye un sistema de comunicación o medio de expresión, y c) el habla, se define como la ejecución del sistema lingüístico llamado lengua. (26)

(25) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 271

(26) Extraído del diccionario enciclopédico NORMA CASTELL. Ediciones Castell 1985. Madrid – España. Pág. 694 y 825

Saussure (1972) propone que en la construcción de la lengua y el lenguaje, hay que tener en cuenta la noción de sistema, la noción de signo y la noción de diferencia u oposición distintiva. La lengua es entonces un todo organizado con funcionamiento de conjunto; el signo nos da una inducción en lo que es el sentido y el significado, relacionando el concepto con el significante; y la diferencia tiene relación con los términos usados representados como signos diferentes que corresponden a diferentes ideas, es decir, en la lengua cada termino obtienen su valor por oposición con otros términos.

La hipótesis “Sapir-Whorf” (Schaff, 1967), dice que el habla es la construcción de la realidad por medio de símbolos, de esta forma, afirma que el lenguaje es el creador de la cultura, es decir, en cada lenguaje se halla contenida una concepción particular del mundo. De esta manera, todo lenguaje es una visión del universo, en un contexto de conocimiento y consecuentemente su acción en el universo, es decir, los lenguajes forjados y adoptados por los miembros de los diferentes grupos existentes en una empresa, expresan directa o indirectamente el sentido que ellos atribuyen a sus propios roles y funciones y a los demás (Aktouf, 1986).

A la vez, esto tiene influencia en las relaciones internas y externas de la empresa, en las relaciones interpersonales y en el comportamiento organizacional en general. En este contexto se origina el vocabulario, las expresiones organizacionales, los términos de jerga, el habla vulgar, las blasfemias y maldiciones, es decir, el lenguaje organizacional. (27)

(27) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 271

El lenguaje como sistema de comunicación, se vale de la lengua como instrumento natural para transmitir la cultura en la organización, a través de la interacción de las personas con sus diferentes elementos de expresión como el habla, entre otros; de esta forma, el lenguaje permite identificar y agrupar los miembros de la organización en una cultura o subcultura determinada, además que posibilita la transmisión de dicha cultura a los miembros de la organización, a través de su aplicación a las actividades diarias para preservarla. Podemos identificar al lenguaje como el común denominador que integra a los miembros de la organización dentro de la cultura organizacional.

2.4.1 El signo. Morin (1998), define el signo como un modo instrumental de conocimientos que da señales sobre el sentido que tiene el mundo exterior para una colectividad. Thevenet (1992), también conceptualiza sobre el tema y determina que los signos son el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno, aunque no nacen necesariamente de la intención de comunicar, de hecho comunican por sí mismos.

Para Thevenet (1992), los signos atañen a todo lo que puede tener un sentido en la actividad cotidiana con respecto a las lógicas que determinan el funcionamiento de la empresa y por ende se pueden estudiar al interior de la organización en los comportamientos (vocabulario, vestimenta y tipos de relación), la gestión del tiempo que puede ser una forma de mostrar las actitudes de la empresa frente a la actividad organizada y en sus expresiones de cara al exterior.

2.4.2 La significación. Hace referencia al carácter semántico, donde los aspectos del sentido, significado o interpretación del significado de un elemento, símbolo, palabra o expresión, adquieren significación debido a la característica semiótica, codificando y decodificando sus contenidos, para dar sentido y significado a la comunicación en un contexto determinado. (28)

2.4.3 La palabra. El sentido ético de la palabra constituye hoy en día uno de los fundamentos de las relaciones sociales, mediante la cual las personas se comprometen en pensamiento y acción en términos morales a realizar determinada acción. En el orden social se observa con el transcurrir del tiempo y sobre los espacios que se construye, el hombre va tejiendo diversos procesos culturales entre ellos los orales, entendidos como el conjunto de expresiones que dan sentido a la vida, memoria colectiva y producciones culturales que proponen determinadas formas de representación entre lo real y lo cotidiano. La tradición oral mantiene los testimonios que comunican los hechos no verificados ni registrados, solamente se aprende escuchando y se trasmite a través de las generaciones. (29)

(28) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 275

(29) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 275

Como lo expresa García (1987), los procesos culturales orales se ubican dentro del marco genérico de la cultura y cumplen un papel socializador de las clases y los grupos, ampliando su visión social que abarca la formación de memoria nacional, consenso político y es además el territorio donde los grupos sociales se proyectan hacia el futuro donde elaboran prácticas e imaginariamente conflictos de identidad y realizan compensatoriamente sus deseos.

El uso de la palabra generalmente desencadena en dos direcciones: por un lado la comunicación sincera y, por otro lado, el chisme, con su consecuente impacto en la organización; también se da en situaciones donde las personas buscan apoyo y colaboración, generando efectos en el clima organizacional en el ámbito de la empresa. (30)

2.4.4 La comunicación. Es definida por Gibson (1983), como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes verbales y no verbales. Se convierte así en el común denominador de todas las acciones y actividades que desarrolla una empresa dentro de sus procesos organizacionales, motivo por el cual la comunicación es inherente al funcionamiento de cualquier organización.

Según Gibson et al. (1983), la comunicación en la empresa genera el escenario para la construcción de relaciones interpersonales o sociales, que soportan las relaciones intra e inter-organizacionales, más conocida como la estructura organizacional. En la misma medida, la comunicación soporta el proceso de toma de decisiones, porque al tomar decisiones los directivos deben adquirir y difundir información.

(30) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 276

Las organizaciones no pueden existir sin un proceso de transferencia de significado entre sus miembros, es decir, sin la comunicación y por ende Scott y Mitchell (1976) detallan las cuatro funciones principales que desempeña tal comunicación en un grupo u organización:

- De control, para hacer un seguimiento al comportamiento de los miembros en varias formas.
- De motivación, fomentándola al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.
- De expresión emocional, proporcionando un escape de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.
- De información, proporcionándola para que los individuos y grupos tomen decisiones.

El uso de la palabra y sus manifestaciones en el medio organizacional se constituye en la herramienta principal del lenguaje para la comunicación en la gestión empresarial, buscando un entendimiento o inteligencia común entre el comunicador y el receptor, que asegure una comunicación efectiva; entendiendo que la comunicación es el factor más importante para romper o deformar el espíritu de una comunidad si no es efectiva.

➤ **Jergas**

Las jergas hacen referencia al lenguaje especial que hablan entre si los individuos de ciertas profesiones o grupos, constituyendo formas comunes de utilizar las palabras entre ellos.

De acuerdo con Chanlat (1984), la calidad expresiva de la lengua tiende a convertirse y a relacionarse cada vez más en significados raros con la proliferación de jergas profesionales que solo son comprendidas por algunos iniciados, como consecuencia de la especialización del trabajo en las empresas y que generan problemas de comunicación al interior de las organizaciones, al aumentar la dificultad de comprensión entre diferentes especialidades.

➤ ***El chisme o comadreo***

Actividad que se da en grupos sociales, que consiste en hablar bien o mal de los individuos ausentes en la conversación.

Es una manía que reflejan algunas personas por los sentimientos que expresamos frente a esas personas ausentes, bien sea intencionalmente o sin intención, poniéndolos como ejemplo de una situación dada, conservando una identidad frente a los demás, bien sea de crítica o de solidaridad. (31)

Chanlat (1984) cita a Gluckman, señalando que el chisme es una manera para los interlocutores de reforzar su solidaridad, ya que durante las actividades de comadreo, las personas se construyen y se refuerzan mutuamente en sus creencias individuales y colectivas, permitiendo la conservación y el desarrollo de la identidad de cada uno.

(31) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 281

➤ ***Las expresiones y/o refranes de lo organizacional***

Los refranes son dichos de tradición popular que contienen una enseñanza moral o un consejo y expresan un significado.

En el contexto organizacional las expresiones y/o refranes manifiestan el ambiente cultural que se vive dentro y fuera de la organización, que muchas veces son mencionados como críticas, expresando relaciones de poder, satisfacción o insatisfacción, etc., manifestando muchas cosas de las que habitualmente no se habla. La característica de estas expresiones es que reflejan explícitamente o implícitamente el contexto, el ámbito de la organización. (32)

2.5 PROYECTO DE EMPRESA.

Se refiere a los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico, como misión, visión, credo organizacional, principios y valores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

El direccionamiento estratégico provee a la organización de elementos de gestión afines para los propósitos de crecimiento, generación de utilidades y posicionamiento en el mercado, estableciendo estrategias o acciones que buscan el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, teniendo en cuenta para donde van las organizaciones de manera clara y objetiva. (33)

(32) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 282

(33) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 282

2.5.1 Principios corporativos. Se definen como el conjunto de suposiciones expresado en valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, constituyendo la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios corporativos son el marco de referencia para definir el direccionamiento estratégico de la empresa, ya que son estos el soporte de la misión y la visión, establecidos previamente dentro de los principios de la organización.

De la claridad y precisión de los principios y valores depende la efectividad de la cultura organizacional. (34)

2.5.2 Valores corporativos. Se identifican los valores como ideas abstractas que orientan las creencias, el pensamiento y la acción de la organización.

Los valores corporativos en los que se participa, como creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional, permiten definir el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada. Así, se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

(34) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 284

2.5.3 La misión. Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1997), la misión es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el(los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito; terminan concluyendo que el propósito final de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, para hacerles comprender de que manera se relaciona lo que hacen con su propósito mayor.

En resumen la misión describe la razón de ser de la organización, de una manera clara y significativa que evidencia los valores y prioridades de la misma, construida con el objetivo de dar respuesta a preguntas como: ¿Cuál es el objetivo de nuestra organización?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Por qué nos compran?, ¿Cuál es el negocio?

2.5.4 La visión. Haciendo referencia a Kotter (2000), la visión es la formulación de un futuro posible para la organización, mostrando la dirección, señalando el rumbo y debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro. De esta manera el término visión significa tener claro el futuro hacia el cual se desea llegar, utilizando las herramientas de análisis y planeación estratégica para facilitar este proceso.

En el direccionamiento estratégico, la visión de la empresa orienta la formulación de las estrategias en el tiempo, a la vez que establece el propósito de la organización, dando respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser en el futuro?, desarrollando toda una filosofía de gestión para lograr los objetivos planeados estratégicamente. (35)

(35) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 282

2.5.5 El proyecto de empresa y la cultura organizacional. El proyecto de empresa tiene por objeto final servir de herramienta en la gestión cultural, para posibilitar el acceso y la transmisión adecuada de la cultura organizacional.

Como explica Thevenet (1986), el proyecto de empresa es un documento escrito, formalizado, visible, que expresa la cultura de la organización y marca una referencia permanente para la empresa, mostrando la dirección que se quiere dar a su evolución.

La formulación de la misión, visión, los principios, los valores y el propósito estratégico de la organización, materializan el proyecto de empresa, partiendo de autores como Ouchi (1981) y Jaeger (1983, 1987) que enfatizan en el establecimiento de políticas de organización que sustentan una cultura organizacional.

2.6 EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES

El sistema de producción de bienes materiales se refiere a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas, ciencias, entre otros y permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad, en general, y en la organización en particular. (36)

Los bienes materiales son el producto de actividades materiales que el hombre produce gracias a su relación con el medio ambiente, con la naturaleza, de la cual está en permanente contacto. Esta relación con el medio ambiente es dinámica y no estática, la cual en principio se traduce en actividades de subsistencia. (Vallée, 1985)

(36) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 284

En el contexto de la empresa, las funciones de fabricación y elaboración de productos y prestación de servicios, constituyen actividades y/o procesos sistemáticos de relaciones sociales originadas en las organizaciones.

2.6.1 Oficio o actividad de la empresa. Es el conjunto necesario de conocimientos que se debe tener dentro de un campo de actividad determinado, para conseguir ser competitivo, convirtiéndose en el perfil de competencias de la empresa. (Détrie y Ramanantsoa, 1983)

El oficio constituye un patrimonio de la cultura organizacional de la empresa para responder a las exigencias de su existencia, la realización de su misión y su objetivo, respondiendo a las necesidades de su razón de ser y dando identidad a la cultura como un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización. (Thevenet, 1992)

2.7 EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES.

Se conforma por las diversas representaciones sociales producto del pensamiento y/o imaginario, que procuran mantener las relaciones cambiantes con el ambiente mediante la transformación simbólica (producción inmaterial), destinadas a crear los medios de supervivencia y reproducción a través de la representación, generando de esta manera signos, símbolos, analogías, ideas, que con el tiempo adquieren significado y sentido para el desarrollo social y organizacional. (37)

(37) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 298

El enunciado principal de la cultura organizacional se basa en que los individuos, grupos y dependencias de una organización desarrollan principios y valores, signos y símbolos únicos y particulares, comunes a toda la organización, que rigen el comportamiento de sus miembros como producto de sistemas de representaciones inmateriales, conocimientos, ideologías, mitos, historias y ceremonias o hechos sociales, que se manifiestan de manera cotidiana en la organización, a lo cual sus miembros les asignan significados específicos; “el enfoque cultural se fundamenta en que la organización dispone de una identidad o personalidad que la diferencia de las demás” (Thevenet, 1992), claramente estructurada a través del sistema de producción de bienes inmateriales.

2.7.1 Simbologías. Son los conjuntos o sistemas de símbolos producto de la interacción humana en la organización, que tienen sentido y significado profundo en la actividad cotidiana de la empresa con respecto a sus lógicas de funcionamiento.

Los símbolos toman cualidades de significado y sentido, son el resumen de toda una realidad que se encuentra en un hecho, un rito o una historia; de esta manera, Reitter y Ramanantsoa (1985), designan como símbolo toda la producción humana que refleja un objeto, un acto, una práctica, un discurso, una relación, una decisión, que remita de manera ambigua una variedad de sentidos, suscitando emociones en quien debe interpretarla.

2.7.2 Representaciones. Las representaciones se refieren a imágenes o ideas que sustituyen a la realidad, que tienen un doble sentido evolutivo, desde las manifestaciones del inconsciente hasta las manifestaciones de la cultura.

Se estructuran varias formas de representaciones simbólicas colectivas, las cuales dan origen a varios tipos de mentalidad colectiva. Cada una de estas representaciones tiene su propio contexto de aplicación y sus especificidades se relacionan mucho con los instintos, las formas de pensar, vivir y actuar de las comunidades. (38)

2.7.3 Actitudes. Son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con los objetos, personas o hechos. De esta manera reflejan la forma o percepción que uno siente o tiene acerca de algo. (Robbins, 1996)

La actitud tiene tres componentes: a) la cognición es el segmento de opinión o creencia de una actitud manifestada en una declaración de valor y establece la primer etapa para su componente afectivo, b) el afecto es el segmento emocional o de sentimientos de una actitud que puede reflejarse en resultados de comportamiento, c) el comportamiento es la intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo. En esencia el término actitud se refiere a la parte afectiva de los tres componentes. (Breckler, 1984)

2.7.4 Creencias. Son ideas compartidas acerca de cómo opera el mundo y pueden ser interpretaciones del pasado, explicaciones del presente o predicciones del futuro, basándose en el sentido común, la sabiduría popular, la religión o la ciencia, o alguna combinación de estos. (Gelles y Levine, 1996)

En resumen, nos referimos a las creencias para relacionar ese algo del pensamiento humano que busca un propósito concreto y, a la vez, da confianza a sus actividades sociales.

(38) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 300

2.7.5 Mitos. Schavarstein (1997), dice que los mitos son relatos que dan cuenta de tiempos pasados y fundamentales, en cuya estructura se codifica el sistema de creencias de la organización. Agrega que son narraciones cuyo valor no está en el carácter de valor que tienen, sino en su vigencia relativa a los procesos de significación.

El mito es una palabra sin autor, es decir una expresión que puede pasar por una verbalización, un relato, una narración, una historia, que puede expresarse con otro símbolo representativo de la realidad de la colectividad que la manifiesta; son particularmente significativos los relatos que hablan del crecimiento de la organización, debido a que por medio de ellos los miembros de la organización internalizan el esquema de valores de esta. (39)

2.7.6 Religión. La religión es una concepción colectivista que surge de la sociedad y sirve a las necesidades sociales, más que a las psicológicas, como medio o instrumento de aprender la realidad interior y exterior, de explicarla y controlarla. (Durkheim, 1961). Las sociedades y organizaciones se diferencian de acuerdo a la clase de seres o fuerzas sobrenaturales en las que creen, además en el carácter de dichos seres.

(39) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 303

2.7.7 Magia. Se hace referencia a la magia en la cultura para describir e interpretar el conjunto de creencias y practicas basadas en la idea de que existen poderes ocultos en los humanos y la naturaleza, conciliados o conjurados, para conseguir una eficacia material.

La magia hace parte del sistema de producción de bienes inmateriales, al estar basada en poderes de los hombres y ocultos en la naturaleza; en el contexto organizacional se considera la magia, cuando las habilidades y capacidades de la empresa expresados en los estilos de dirección y liderazgo logran conseguir resultados y objetivos evocadores de un holismo del trabajo en equipo, haciendo énfasis en los resultados extraordinarios alcanzados por la empresa.

2.7.8 Hechicería y brujería. Estos son medios o instrumentos utilizados para invocar a los espíritus para que hagan daño a las personas.

Para Whiting (1950), la hechicería y la brujería se hallan en sociedades que carecen de poder judicial para ocuparse del crimen y otras ofensas, ya que en toda sociedad se necesita alguna forma de control social.

2.7.9 Historias. Son la descripción de los hechos y acontecimientos del pasado que han trascendido a lo largo de la evolución de la empresa, proporcionando explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales; las historias fundamentan el presente en el pasado. (Guizar, 1999)

La historia de una empresa es la base para el conocimiento simbólico, material, social y organizacional en la que se manifiestan los hechos culturales más representativos de la vida y evolución de la empresa, tornándose en una herramienta excepcional para interpretar y explicar la razón de ser de las actividades, los procesos y estrategias actuales.

2.7.10 Leyendas. Son los relatos de sucesos fantásticos que se transmiten por tradición oral o escrita, que pueden llegar a tener en algunos casos bases históricas.

Las leyendas se refieren específicamente a un personaje en especial que a través de la historia ha marcado un hecho o suceso, y ha sido transmitido a la comunidad por sus tradiciones y sus costumbres.

2.7.11 Las ideologías. Son todo un sistema de ideas, fantasías y juicios de valor, que satisfacen necesidades muy profundas de las personas, pudiendo llegar a determinar y consolidar la identidad.

En el entorno organizacional, la ideología se refiere al conjunto de representaciones coherentes en las que la organización y sus dependencias se reconocen y que son herramientas para lograr los propósitos y objetivos. En referencia a la mentalidad empresarial, las ideologías pueden guiar la acción común y la toma de decisiones. (Abravanel et al. 1992)

2.7.12 Las relaciones político-ideológicas. “La vida en la organización refleja una construcción de la realidad basada en el poder, donde las personas se vuelven prisioneras de ideas que sirven intereses particulares; por otro lado, existen vínculos ideológicos que relacionan la vida organizacional con la vida social en general, todo lo anterior ligado al problema de la alienación humana”. (Morgan, 1991)

Las relaciones político ideológicas crean un ambiente de intereses, conflicto y poder en la organización, que muchas veces dividen a la organización en posiciones ideológicas según las tendencias de pensamiento de sus miembros, causando enfrentamientos, formando un clima organizacional como resultado de sus relaciones, repercutiendo en la actividad empresarial y la productividad, y en ultimas creando subculturas en la organización. (40)

2.7.13 La ideología gerencial. La ideología dominante entre la mayoría de los dirigentes y los medios administrativos en general está fundamentada en la racionalidad económica, por lo cual prevalece la eterna búsqueda de la optimización de los medios, reduciendo los intercambios a su expresión más elemental y más frustrante.

2.7.14 El imaginario organizacional. El imaginario es el trayecto en el cual la representación del objeto se deja asimilar y moldear por los imperativos-pulsionales del sujeto, y en el que recíprocamente, como lo mostró Piaget, las representaciones subjetivas se explican "por las acomodaciones previas del sujeto" al medio objetivo. (Durand, 1985). Con el transcurrir del tiempo el imaginario y sus representaciones objetivas buscan por medio de las interacciones la identidad y la afirmación de unidad en la organización. (Enriquez, 1972)

(40) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 310

2.8 EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES.

Vallé (1985), especifica que las relaciones sociales se modifican teniendo en cuenta diversos factores, siendo moldeadas por cada sociedad (producción) y perteneciéndole de manera particular (bienes); también aclara que las relaciones de los seres humanos con su entorno se ejercen sólo en tanto ellos son miembros de un grupo social determinada, y nunca de manera objetiva, estas relaciones sociales giran en torno a los sistemas de organización (económica, religiosa, política, jurídica) y de las formas de división del trabajo, según criterios de diferenciación social.

Dentro de las actividades organizacionales el sistema de producción de bienes sociales representa todos aquellos actos y hechos sociales que las personas reflejan producto de la interacción y/o adaptación permanente con su entorno, manifestando formas de relaciones sociales distintivas basadas en el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales, lo cual hace que se desarrollen formas, métodos y alternativas de gestión con el propósito de alcanzar sus objetivos y propósitos organizacionales. (41)

(41) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 312

2.8.1 Bienes sociales diacrónicos o estructurales. Como producto de las interacciones sociales, están constituidos por las representaciones y actos cotidianos de carácter voluntario que se experimentan en comunidad, los cuales establecen una estructura de imaginarios e ideologías que van a perdurar en las conductas y comportamientos de las personas que integran el colectivo organizacional.

Los bienes sociales diacrónicos que van a persistir en el imaginario de la organización, como representaciones estructurales son entre otros, los valores, ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas

➤ Valores

El valor se puede entender como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas, que crea una inclinación a la acción; de esta manera los valores aportan a la vida la dimensión del significar algo para alguien.

➤ Ritos

Son aquellos actos frecuentes característicos y singulares de una colectividad que tienen un sentido y significado mágico para la sociedad, en la que sus miembros cumplen unas reglas establecidas para el desarrollo de la ceremonia. En la organización el rito alcanza un contexto social particular identificando, interpretando y comprendiendo la personalidad colectiva expresada en la cultura organizacional, de ahí que su carácter representativo adquiera el sentido de hábito y costumbre, dando identidad a la cultura organizacional. (42)

(42) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 319

➤ Ceremonias

Son acontecimientos colectivos que, con la ayuda de las costumbres, tradiciones y convenciones facilitan la expresión emotiva. (Abravanel, 1992). De esta manera, como actividades que concentran la emoción en el instante presente, pueden ayudar a establecer y mantener los lazos con el grupo o la organización, fortificando el sentimiento colectivo de pertenencia e identidad.

➤ Hechos sociales

Hacen referencia a los acontecimientos, sucesos y hazañas que validan la realidad vivida por la organización en su forma de ser colectiva.

De acuerdo a Infestas (1997), los hechos manifiestan un conjunto de símbolos en forma esporádica e indeterminada, tanto en los comportamientos sociales dentro de la organización como en la satisfacción de necesidades sociales fuera de la organización.

➤ Eventos

Los eventos son sucesos o cosas de algún interés que se producen espontáneamente, generando en la colectividad un conjunto de percepciones, actitudes y comportamientos que fortalecen su estadía en el espacio y en el tiempo determinado. Los eventos pueden asimilarse a los hábitos y ceremonias organizacionales, debido a que tienen un fundamento más en la forma que en el contenido. (43)

(43) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 324

➤ Normas

Son reglas que rigen la conducta, aceptada y esperada, prescribiendo la etiqueta apropiada y suavizando la maquinaria social (Myers, 1991).

Según Robbins (1996), las normas como estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y compartidas por los miembros del mismo, indican lo que los miembros de la colectividad deben o no hacer en determinadas circunstancias; en el contexto organizacional, las normas formalizadas se incorporan en los manuales de organización que detallan reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

➤ Reglas

Para Certo (1992), las reglas son planes permanentes que designan una acción requerida específica, en consecuencia, indican lo que un miembro de la empresa debe o no debe hacer, describiendo en forma precisa la acción deseada sin dejar espacio para la interpretación; estas reglas señalan acciones mas especificas que las políticas o los procedimientos, considerándolas como obligatorias.

➤ Control social

Se refiere al conjunto de procedimientos tendientes a modificar la conducta del individuo a las relaciones sociales en una colectividad, ejerciendo presión sobre los individuos para adaptarlos a las pautas, roles, relaciones e instituciones que son considerados de alto valor en la cultura.

El control social en la empresa es una manifestación de la cultura organizacional que estandariza procesos y comportamientos experimentados en las interacciones sociales, permitiendo mantener las relaciones sociales y cumplir con los objetivos organizacionales.

2.8.2 Bienes sociales sincrónicos o coyunturales. Producto de las interacciones sociales que tienen el carácter de ser situacionales, los bienes sociales sincrónicos o coyunturales constituyen las representaciones y actos cotidianos que se viven en comunidad, estableciendo una estructura de imaginarios y mentalidades con una duración relativa, influyendo de manera situacional en las conductas y comportamientos de las personas que integran el colectivo organizacional.

➤ Conductas sociales

Expresan lo que la gente piensa y como se comporta, de acuerdo al grupo social al que pertenecen. Las conductas sociales describen el conjunto de actitudes y reacciones de los miembros de una colectividad frente al ambiente social en que se desenvuelve, determinada por las características socioculturales.

El hecho de pertenecer a un grupo o membrecía de grupo modela en absoluto la conducta social de sus miembros de manera predecible. Esto se manifiesta en las organizaciones y empresas donde la cultura organizacional modela la conducta social con predicción. (44)

(44) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008.

➤ Grupos de referencia

Sherif (1948) define grupos de referencia como aquel en el que una persona se integra o aspira integrarse, es decir, aquellos con el que se identifica o se quiere identificar.

El grupo de referencia, como aquel con el que un individuo se identifica, influencia su conducta, independientemente de que sea o no miembro de el (Mann, 1969), motivo por el cual juega un papel mediador entre las normas socioculturales y las opciones personales del individuo como especifican Reitter y Ramanantsoa (1985).

➤ Grupos informales

Son agrupamientos naturales de personas en la situación de trabajo, en respuesta a necesidades sociales, por lo cual no surgen como resultado de un designio deliberado sino que más bien se producen naturalmente (Gibson et al, 1983). Estos grupos informales tienen objetivos específicos de cada grupo, que no se relacionan con los de la organización, además extienden su interacción y comunicación a actividades ajenas al trabajo.

➤ Uso del tiempo libre

Schvarstein (1997) analiza el uso del tiempo libre u ocio; como sistemas referentes a la administración de los recursos humanos y que arrojan luz sobre la consideración que la organización tiene para con sus integrantes. (45)

(45) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 331

➤ “Habitus”

Representa el modo especial de conducirse, proceder o actuar en la organización que adquieren las personas por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas colectivas.

El hábitus estructura un sistema de valores, induciendo a prácticas específicas en la empresa, ya que como proceso inconsciente se convierte en un sistema de reglas interiorizadas, que permiten al actor adaptar su comportamiento a las distintas prácticas de la vida; de esta manera los estilos de vida varían en función de los hábitos.

➤ Relaciones formales e informales

Las relaciones sociales resultantes de la interacción al interior de la empresa pueden ser formales o informales, donde las formales se caracterizan por la existencia de reglas establecidas en el tiempo que gobiernan la interacción y las informales se caracterizan por ser espontaneas, voluntarias, libres, sin reglas establecidas que las gobiernen, en pocas palabras, sin estar estructuradas ni reglamentadas en la organización. (46)

➤ Arte, deporte y música

Hacen parte del gran número de actividades culturales como dibujos, pinturas, tallas, tejidos, danzas, cuentos, etc., que expresan y evocan las ideas, creencias o sentimientos de las personas, e implican modelos de comportamiento compartidos y aprendidos. (Ember y Ember, 1997)

(46) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 333

El arte tiene significado cultural, pues se origina en diferentes formas y estilos de modelos culturales, con cualidades como expresar al tiempo que comunica, estimular los sentidos, afectar las emociones y evoca las ideas.

2.9 LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Retomando a Fichter (1994), el termino relaciones se define como el lazo o vínculo que existe entre las personas y los grupos, conformando de esta manera en el campo empresarial, una serie de fenómenos organizacionales, fundamentados en estas diversas relaciones manifestadas según estatus, roles y procesos que adquieren las personas.

Las personas y los grupos de personas se relacionan de acuerdo al estatus o posición, el papel o rol social y el proceso o interacción según roles. (Fichter, 1994)

2.9.1 El papel de la cultura en las relaciones interpersonales. Las manifestaciones culturales de las relaciones interpersonales que se establecen en las organizaciones, instituciones, grupos e individuos, se expresan en lo que se denominan “díadas institucionales”. Las relaciones padre-hijo, docente-alumno, jefe-subordinado, son modos estables de interacción que prescriben las conductas admisibles para cada uno de los participantes de las relaciones sociales. (Etkin y Schvarstein, 1989)

Los estudios de Hofstede confirmaron que la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los colaboradores.

2.9.2 Individual / colectivo. Individualismos se refiere a la actitud asumida por las personas que se preocupan e inclinan por sus propios intereses y los de su

familia inmediata, mientras que el colectivismo denota una actitud de solidaridad y lealtad con los intereses del grupo al cual pertenecen las personas.

En el campo organizacional hay que tener en cuenta que ambos enfoques juegan un papel importante en el desempeño de la persona, tanto en lo individual como en lo colectivo, pudiéndose afirmar que estos enfoques conforman la personalidad de la organización, consolidando la diversidad cultural, la cultura organizacional y la cultura nacional. (47)

2.9.3 Distancia jerárquica. Se entiende como una variable situacional que fundamenta las relaciones con los demás, según el puesto o cargo que una persona ocupa.

Para Schvarstein (1997), la distancia jerárquica es una manifestación de los sistemas semióticos en la organización, haciendo referencia al área expresiva y afectiva del comportamiento de los superiores en relación con los subordinados.

2.9.4 Masculino / femenino. Analizando las relaciones interpersonales en el ámbito organizacional, se presenta una dicotomía debido a los géneros de las personas miembros de la organización, ya que según Hofstede (1983, 1991, 1993), las características sexuales y sus comportamientos respectivos marcados desde su naturaleza biológica y humana, establecen una relación dicotómica en la dominación de las relaciones hombre – mujer.

“Las relaciones de género, hombres y mujeres, son una problemática cultural”
(Schvarstein, 1997)

(47) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 335

2.9.5 Evasión de la incertidumbre. Se establece según Hofstede (1983), que las sociedades donde la gente se siente relativamente segura frente a los cambios desconocidos, se identifican como sociedades con poca evasión de la incertidumbre y por el contrario las sociedades donde las personas viven pensando cómo será su futuro, mostrando ansiedad e inseguridad sobre los cambios desconocidos, se identifican como sociedades con una alta evasión de la incertidumbre.

El grado de evasión de incertidumbre que requiere una sociedad, le llevara a establecer reglas formales, buscando crear mecanismos propios para proporcionar seguridad y reducir el riesgo en su organización.

2.9.6 Clima organizacional. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización (Dubrin, 1974), motivo por el cual el termino clima organizacional, se utiliza para describir una estructura psicológica de las organizaciones.

Las organizaciones y sus dependencias expresan en la mayoría de las veces sus características y personalidades; esto indica que las personas manifiestan sus actitudes y comportamientos en la organización, conformando de manera colectiva u holística el clima organizacional. (48)

Según Gibson (1983), para el empleado individual, el clima ayuda a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización, manteniendo un enlace con la conducta, la estructura y los procesos de la organización.

(48) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 340

2.9.7 Conflicto de intereses general / particular. El conflicto es la forma de interacción donde dos o más personas tienen una divergencia real o percibida de intereses (Morgan, 1991)

En la organización los conflictos se manifiestan de manera frecuente, debido a la percepción que tienen las personas de ser afectadas directa o indirectamente por otra persona; así pues, estos conflictos serán de interés general cuando afectan los intereses de personas colectivas y serán de interés particular cuando afectan los intereses de personas individualmente consideradas. (49)

2.10 RELACIONES DE PARENTESCO.

El parentesco se refiere a los vínculos existentes entre familiares o parientes, entendidos como las personas que pertenecen a una misma familia o que poseen un vínculo familiar. En las sociedades estudiadas tradicionalmente por los antropólogos, el parentesco es el vínculo social más importante.

Para Nanda (1987), el parentesco incluye las relaciones directas y las formadas a través del matrimonio, que son la base de formación de grupos: “las relaciones entre los individuos se gobiernan principalmente por normas de parentesco, y la extensión del lazo de parentesco es la forma principal de aliar a los grupos entre sí y de incorporar a los extraños a un grupo”.

(49) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 341

En Colombia las manifestaciones de parentesco se reflejan en el contexto político y empresarial donde observamos que algunos líderes y fundadores de empresas han establecido diversos grupos de descendencia unilateral en algunas regiones del país, como en el Valle del cauca, Antioquia, Bogotá, la Costa Atlántica, que han formado grupos empresariales convirtiéndose en clanes o linajes, como el caso de los Carvajal, Eder, Restrepo; Char, entre otros. (50)

Aunque un sistema de parentesco siempre descansa en algún tipo de relación biológica, los sistemas de parentesco son fenómenos culturales. (Nanda, 1987)

2.11 RELACIONES DE PODER.

Webber (1946) define el poder como la habilidad de los grupos o individuos para cumplir su voluntad en una acción común aún contra la resistencia de otros que están participando en esa acción, y especifica que el poder proviene de diversas fuentes como el rol social, las relaciones económicas, la fuerza física, las cualidades personales, entre otros.

El poder comprende atributos personales y de jerarquía, características que estructuran la capacidad para influir en las demás personas y que establecen una clara diferencia con otra manera de influir conocida como la autoridad, ya que esta implica el poder con base solo en la posición. (Gibson, 1983)

Para Parsons (1956), el poder como sistema social total es un elemento explicativo del sistema político de la sociedad y el poder en las organizaciones se evidencia en el fenómeno de la toma de decisiones.

(50) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 349

El poder en la organización es un fenómeno bidireccional, fluyendo de un individuo (jefe o líder) hacia otras personas (subalternos o colaboradores) cuando se delegan funciones y asignan responsabilidades, y luego regresa casi de forma automática en la afirmación u objeción que se tenga para cumplir con esas funciones o responsabilidades. Este flujo bidireccional del poder actúa en el tipo de relaciones jefe-subordinado, en la medida en que constituye lo cotidiano en las relaciones interpersonales dentro de la organización. (Gibson, 1983)

En conclusión, como lo especifica Schvarstein (1997), el orden de una organización es un orden negociado en el marco de las relaciones de poder; teniendo en cuenta su valor aglutinador y cohesivo, no es posible establecer un orden simbólico sin recurrir al poder.

2.11.1 Poder y conflicto. Todas las relaciones sociales involucran poder según Hall (1983), ejemplificando interacciones donde se ejerce el poder directamente, como cuando un jefe imparte ordenes a un subalterno o cuando un profesor asigna una tarea a un alumno y agrega que uno de los resultados de los actos de poder es el conflicto, a manera de excepción y no de regla.

En consecuencia el conflicto es crucial para las organizaciones, ya que se afecta a los individuos involucrados y a toda la organización, concluyendo que es a partir del conflicto donde se inician muchos de los cambios en la organización. (Hall, 1983)

Para Morgan (1991), el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia; el conflicto que surge cada vez que los intereses chocan, siempre estará presente en las organizaciones, donde puede ser personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales.

2.11.2 La naturaleza del poder en las organizaciones. “Una persona o un grupo no pueden tener poder en el aislamiento: debe estar en relación con alguna otra persona o colectividad” (Dahl, 1957).

Según Emerson (1962), la estructura de la organización ejerce influencia sobre las personas, donde por causa de su posición se crean facultades de poder y autoridad sobre otras personas con posición más baja, creándose una distribución del poder directamente proporcional a la posición o cargo que se ocupa, y una dependencia mutua entre ellas.

El poder y las relaciones de subordinación se manifiestan con el propósito de preservarlas y mantener el statu quo dentro de la organización, de la de la dominación del capital sobre el trabajo, el poder en las relaciones jefe-subordinado, es decir, de la influencia de la organización sobre las personas. En consecuencia, las relaciones de subordinación son una constante dentro del contexto organizacional. (51)

2.11.3 Clases de poder. El sistema de clasificación de poder de Weber (1947) está basado en la distinción básica entre poder y autoridad, donde se determina que el poder involucra fuerza y coerción, mientras que la autoridad es una forma de poder que no implica fuerza, sino que por el contrario supone una suspensión de juicio por parte de sus receptores, motivo por el cual las ordenes se cumplen porque se cree que deben cumplirse.

(51) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 358

De manera adicional en su discurso Weber también clasifica la autoridad como tradicional, carismática y legal, así:

- La autoridad tradicional se basa en el hecho de que se cree en el orden tradicional establecido y esta mejor ilustrada por las monarquías operativas, donde los fundadores o una figura dominante ejercen influencia sobre sus colaboradores.
- La autoridad carismática nace de la devoción que se le tiene a un detentador específico de poder y se basa en las características personales de esa persona, siendo esta autoridad muy común en las organizaciones modernas en las que se puede aprovechar para ejercer un mejor liderazgo.
- La autoridad legal o burocrática es la que se encuentra en la mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones y se basa en la creencia de que quienes están en posiciones altas tienen derecho a ejercer poder sobre sus subalternos.

2.11.4 Fuentes y bases de poder. Morgan (1991) muestra diversas fuentes de poder muy ricas y variadas que dan forma a la dinámica de la vida de la organización, identificando las diferentes formas en que los miembros de la organización pueden intentar ejercer su influencia:

- La autoridad formal es una fuente de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente, reconociéndole a una persona que tiene derecho a mandar sobre unos dominados que consideran que es su deber obedecer.
- El control de los recursos escasos es una determinante para el funcionamiento de las organizaciones, debido a la existencia del flujo de recursos adecuado como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general, donde la habilidad

para ejercer su control puede aportar una fuente importante de poder dentro y fuera de las organizaciones.

- El uso de la estructura, normas y reglamentos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares, que en muchas situaciones se entienden mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político.
- El control de los procesos de decisión hace referencia a la habilidad para influir en el resultado de las decisiones y su impacto en la literatura de la teoría de la organización.
- El control del conocimiento y la información están relacionados con la creación de modelos de dependencia para controlar la toma de decisiones, debido a que controlando esos recursos claves se puede influir sistemáticamente en la definición de situaciones de la organización.
- El control de jurisdicciones o dirección jurisdiccional, se refiere a los límites entre los diferentes grupos de trabajo, o entre una organización y su entorno, dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, donde la gente es capaz de conseguir un poder considerable tanto en el interior de la organización como en su exterior, desarrollando liderazgo y actividades claves en su funcionamiento.
- La capacidad para hacer frente a la incertidumbre está implícita en la habilidad para gestionar diariamente el entorno debido a su interdependencia con la organización, por lo que las situaciones discontinuas e impredecibles tanto dentro como fuera de la organización tienen considerables repercusiones para las operaciones en cualquier otro sitio.
- El control de la tecnología sirve como instrumento de poder en las organizaciones, ya que la tecnología proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr altos desempeños en una actividad productiva, haciéndolo trabajar efectivamente para sus propios fines.

- Las alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal, proporcionan fuentes de poder para los implicados, por medio de las relaciones interpersonales dentro de la organización, que generan un desarrollo relevante para sus intereses e influencias interpersonales, que se traducen en algún tipo de dominio o de poder.
- El control de las contra-organizaciones implica el desarrollo del poder compensador, para lograr el equilibrio de dos fuerzas opuestas, proporcionando una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura formal de poder, articulando y trabajando para un sindicato, una asociación, un movimiento social o grupo de presión.
- El simbolismo y dirección del pensamiento se remite a la habilidad de unos para persuadir y establecer realidades que contribuyan a los intereses que alguien desea perseguir. Se manifiesta por medio del liderazgo democrático y carismático, manejando una forma de poder simbólico que ejerce una influencia decisiva en cómo la gente percibe sus realidades y su forma de actuar.
- El sexo y dirección de las relaciones de sexos explica como muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización a favor de un sexo en detrimento del otro.
- Los factores estructurales que definen el escenario de acción hacen alusión a la estructura profunda del poder, que lleva a reconocer la trascendencia de aspectos como las relaciones de clase en el papel que ocupamos dentro de la organización, estableciendo tipos de estructura de oportunidad y poder al que se tiene acceso, como son los sistemas de educación y los procesos de socialización que configuran los elementos básicos de la cultura.
- El poder que se tiene ya se refiere al uso del poder para adquirir más poder, donde los intercambios o acuerdos informales son medios sutiles para aumentar el poder. Las características dulces del poder se manifiestan

cuando la presencia de poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo, aumentando el poder de los que ya lo tienen.

Por su parte French y Raven (1968) establecen una tipología del poder basados en las relaciones entre quien detenta el poder y quien lo recibe, así:

- Poder Gratificador, cuya base es la capacidad de gratificar, limitándose a las situaciones en las que la gratificación tiene sentido para el receptor del poder.
- Poder Coercitivo, basado en las percepciones del receptor acerca de la capacidad para castigar de quien detenta el poder.
- Poder Legítimo, donde el receptor reconoce que quien detenta el poder tiene derecho a influenciarlo a él y que él tiene la obligación de seguir las direcciones de la influencia.
- Poder Referente, que está presente cuando un receptor de poder se identifica con un detentador de poder y trata de comportarse como él.
- Poder de Experto, está basado en el conocimiento especial atribuido por el receptor al detentador de poder.

De manera adicional Bacharach y Lawler (1980), plantean una base adicional de poder en el acceso a los conocimientos, donde los individuos o los grupos pueden controlar información única y tener una base de poder cuando llega el momento de tomar una decisión.

2.11.5 Efectos de las relaciones de poder. Los efectos del poder se relacionan directamente con la conducta, la estructura y los procesos de las organizaciones para mantener su equilibrio interno (ámbito) y externo (entorno) en la interacción con su medio ambiente. De esta forma los efectos del poder tienen que ver directamente con las personas que componen el ámbito y entorno de las organizaciones, y sus diversas manifestaciones como acatamiento y compromiso, conformidad, percepción de autoridad, participación y comunicación, fenómenos sociales que se relacionan con las influencias del poder. (52)

Se entiende que el poder es un fenómeno de relación, donde un aspecto importante es la manera en la que el receptor de poder interpreta la percepción de autoridad, posibilitando finalmente que sea o no ejercido el poder. De esta manera la percepción de poder es una razón importante por la que las organizaciones utilizan símbolos para establecer el hecho que una persona tiene autoridad (uniformes, insignias, etc.), buscando prevenir, basados en su uso, percepciones inadecuadas de la relación de poder.

2.11.6 Relaciones horizontales de poder. Estas tienen su justificación cuando las partes en relación tienen cantidades de poder exactamente iguales, por tanto se remiten a relaciones entre unidades y personas que tienen posiciones relativas básicamente laterales en las relaciones de poder. De esta manera las manifestaciones más comunes de relaciones horizontales de poder, son las relaciones interdepartamentales, entre la línea y la asesoría, y entre los profesionales y la organización, donde se generan conflictos constantes en la interacción, mediados y resueltos por el ejercicio del poder.

(52) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 366

Las relaciones de poder son fenómenos sociales comunes a todas las organizaciones, donde las manifestaciones de autoridad y responsabilidad determinan en gran medida quien toma decisiones directivas y operativas para el cumplimiento de las actividades de la empresa, basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales comunes y generales. (53)

2.12 LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCION.

Para Llinás (2005), el contexto situacional experimentado por las personas de manera individual y colectiva, establece marcos de referencia o marcos mentales para el desarrollo de sus actividades de acuerdo a la situación, que predeterminan el pensamiento y accionar de las personas. En este contexto, las directivas tienen por lo general una conducta predominante específica que se expresa diariamente en su comportamiento, y sirven de guía en nuestras actividades y pensamientos en sociedad.

En el ámbito organizacional, los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias de pensamiento evidentes en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones. (54)

(53) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 371

(54) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 372

En síntesis, las diferentes formas de pensar, sentir y actuar de los directivos se reflejan en el liderazgo y sus estilos particulares de dirección, influenciando las relaciones interpersonales en la organización, orientando y condicionando el comportamiento para alcanzar una visión compartida sobre las maneras de relacionarnos dentro de la organización.

2.12.1 El contexto de la situación. En la vida organizacional se debe determinar la capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación como parte de la competencia social de los individuos, adquiriéndose en los procesos de socialización e interacciones personales.

Los factores que determinan la particular geografía de un grupo en una organización, son para Schvarstein (1997) entre otros, el tiempo, el lugar, las personas, los recursos y las relaciones con el contexto. Asigna al concepto de situación dos significados complementarios entre sí:

- a) El reconocimiento de los factores temporales y espaciales que inciden en los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización, reconociendo en la situación tanto lo contingente como la presencia de la historia en el presente y el modo en que esto se proyecta sobre los futuros posibles.
- b) El establecimiento de límites para el comportamiento apropiado, calificando a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación.

2.12.2 Estilos de liderazgo. El liderazgo es definido por Etzioni (1965), como la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. De esta manera el estilo de liderazgo hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones.

Korman (1966) señala que la contribución valiosa que hacen los estilos de liderazgo a la literatura administrativa sería la conceptualización sistemática de los estilos apropiados en las diferentes situaciones para garantizar un liderazgo efectivo.

➤ **Carismático**

Citando a Conger y Kanungo (1987), el liderazgo carismático se caracteriza por establecer atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias a las personas cuando observan ciertos comportamientos. En este contexto este estilo de liderazgo está basado en los rasgos de personalidad del líder, como inteligencia, habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

Este tipo de liderazgo genera en la empresa confianza personal y un clima organizacional gratificante, debido a las cualidades en las relaciones interpersonales que se generan entre las partes, formando un vínculo de amistad, como si fueran considerados parte de una familia en el contexto organizacional.

➤ **Tradicionales**

Gibson (1983) plantea como los teóricos del liderazgo identificaron algunos modelos conductistas, asimilándolos con los tradicionales, definiendo que aquellos estilos de dirección y liderazgo tradicionales buscan el logro de altos niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción, adoptando modelos conductistas, donde se trata de modificar la conducta personal de los miembros de la organización que luego son expresados en el comportamiento organizacional. (55)

La tradición tiene en cuenta el pasado como una forma de vida, de pensar y sentir donde lo tradicional se refiere a lo cotidiano en el ejercicio del liderazgo, sin tener en cuenta las circunstancias de la situación particular.

(55) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 376

➤ **Legales**

El talante legal se refiere a las actividades, hechos y reglas prescritas por la ley o norma superior, lo cual sujeta las actividades y relaciones interpersonales al interior de la organización a unos procedimientos de carácter impersonal.

Bajo esta perspectiva, el estilo de liderazgo legal está muy relacionado con lo institucional y se ejercita bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder-seguidor está dirigida a preservar el statu quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales.

➤ **Democráticos**

Este estilo de liderazgo tiene en cuenta a los subordinados y/o seguidores en los procesos de toma de decisiones, de acuerdo a factores situacionales o de contingencia, lo cual les proporciona el poder de participar directamente en la toma de decisiones que los afecta.

El estilo de liderazgo democrático es incluyente y participativo, favoreciendo la intervención del seguidor, lo cual le aporta capacidad de elección para incidir en la toma de decisiones en su organización.

➤ **Tecnocráticos**

Estilo de liderazgo particular basado en el conocimiento profundo, de carácter técnico o especialista en la toma de decisiones de la organización propio de algunos líderes, haciendo énfasis en aspectos relacionados con el cómo hacer las cosas.

➤ **Autocráticos**

Un estilo de dirección autocrático se caracteriza por que el líder tiene el poder absoluto, siendo el único facultado para tomar decisiones en la organización. Los líderes autocráticos fundamentan su poder en su puesto de trabajo y están más centrados hacia las sanciones y castigos. (Hall, 1996)

El liderazgo autocrático fundamenta el poder en atributos de posición de los líderes, más que en sus capacidades personales, enfocado siempre a las tareas, manifestando su autoridad en el desempeño del cargo o puesto de trabajo y empleando formas de poder coercitivas, generando reprimendas sociales a quien no acepta las ordenes del único líder.

➤ **Burocráticos**

El estilo de liderazgo burocrático utiliza como guía clara para la toma de decisiones, las reglas y normas establecidas, la definición de tareas y la disciplina organizacional, como claros factores de incidencia en el desempeño de los colaboradores en la empresa.

Para Weber (1941) la burocracia es la forma de dirigir por medio de una estructura, donde se tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas; todo esto en busca de que los colaboradores se ajusten a los requerimientos de la organización. (56)

(56) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 380

2.13 LAS SUBCULTURAS

Al interior de la organización conviven una variedad de culturas diferenciadas, expuestas por los diferentes grupos sociales que conforman las subculturas al interior de las empresas, como son los obreros especializados, los empleados, las mujeres o los directivos. De esta forma, para Thevenet (1992) al interior de la organización existen subculturas, donde se forman identidades específicas relacionadas con diversos fenómenos sociales originadas en las interacciones personales propias de los grupos sociales en un área determinada.

Las organizaciones poseen evidencias y hechos de carácter humano que le dan una personalidad o identidad institucional, dentro del proceso de endoculturación hecho por las organizaciones con el paso del tiempo. Por tal motivo, para Thevenet (1992), en el campo organizacional, la empresa se puede definir como un tejido de subculturas que corresponde a grupos sociales que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias.

Las subculturas son entonces abstracciones donde los grupos sociales y sus interacciones se fundamentan en normas y valores, agrupando a los participantes en función de sus formas comunes de representación. Estas subculturas en las organizaciones pueden analizarse: a) partiendo de una historia común, donde sus acciones generan profundas huellas, b) partiendo de la actitud respecto al trabajo, para entender la realidad y c) partiendo de su formación, entre otras variables.

2.13.1 Pública o privada. Las sociedades tienen tendencias marcadas hacia lo público o lo privado, de esta manera, se observa como para sociedades con tendencia a lo público, las vidas públicas y privadas están conectadas, no

separando el trabajo de su vida personal, mientras que para sociedades con tendencia a lo privado, es común separar el trabajo de su vida personal dejando claramente establecidos los límites entre ambas cosas.

En las sociedades con tendencia a lo público la cultura va de lo general a lo específico, llamadas también culturas difusas donde todo está relacionado, estableciendo en el ámbito organizacional una manera de hacer negocios donde primero debe socializarse con la persona y conocerla bien antes de hacer negocios.

Por el contrario en las sociedades con tendencia a lo privado la cultura va de lo específico a lo general debido a que cada momento y lugar tienen una etiqueta, por lo cual en el ámbito organizacional, abordar las cosas de la vida personal en el trabajo no es correcto y es una pérdida de tiempo, motivo por el cual primero se tratan los aspectos de negocios y después si hay tiempo se puede tratar de conocer a la persona.

2.13.2 Profesión o formación. El contexto organizacional tiene relación con las subculturas de los grupos sociales constituidos alrededor de las profesiones o de la formación, que caracteriza a los dirigentes y sus modos de dirección de las empresas.

La profesión como subcultura se refiere a la actividad social que se ejerce como consecuencia de una formación determinada sobre una o varias áreas del conocimiento, la cual va acompañada de principios y valores con que se asumen los derechos y obligaciones de sus acciones específicas, actuando en manifestación del principio clásico de la división o especialización del trabajo, enunciado por Smith, Taylor, Fayol y Weber, donde la especialización de los puestos de trabajo hace efectiva la realización de las actividades desarrolladas por la empresa en la organización.(57)

(57) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 384

La subcultura de formación se refleja también en el lenguaje del oficio o función técnica realizada, como proceso de aprendizaje que realizan los individuos al interior de la organización, actuando la misma como una universidad empresarial donde sus miembros realizan un proceso de mejoramiento continuo.

2.13.3 Funcionales. Las subculturas funcionales se refieren al establecimiento de relaciones formales que agrupan trabajadores y recursos conforme a los tipos de actividades que se ejecutan. De tal manera el subsistema funcional corresponde a los grupos sociales organizados alrededor de las áreas funcionales, estructurando comportamientos y conductas que expresan la finalidad de las funciones establecidas, como la cultura de los de producción, de los de marketing, etc.

2.13.4 Jerarquías, estructuras, niveles. Las subculturas jerárquicas y estructurales en las organizaciones tienen en común las relaciones interpersonales donde predomina la autoridad y el uso de poder, expresados por medio de la posición jerárquica y las habilidades interpersonales, donde se aplica la ideología gerencial reflejada en la racionalidad económica.

Para Gibson (1983), las subculturas donde predominan las jerarquías, las estructuras y los niveles, se constituyen en medios para alcanzar la efectividad de los objetivos organizacionales para ejercer el poder y la autoridad, a través de la posición (o cargo) y la capacidad (o habilidad) de las personas de dirigir a sus colaboradores.

Según Chanlat y Bedard (1998) estas subculturas presentan obstáculos en el dialogo laboral y específicamente en las relaciones sociales referentes a la ideología gerencial y los valores que transmite, la lengua de la administración, las jergas especializadas y la estructura burocrática.

2.13.5 Étnicas y de raza. En el ámbito organizacional, las categorizaciones racial y étnica manifiestan el subsistema de relaciones propias de individuos, caracterizando por un lado el orden biológico y por otro, los acontecimientos culturales de las colectividades y grupos que componen las organizaciones, dando identidad acerca de la procedencia de raza y de etnia. (58)

De esta manera las subculturas de razas están fundamentadas en diferencias físicas y las subculturas de etnias en distinciones culturales, citando a P.I. Rose (1974), que especifica como las razas se concentran en las apariencias y en cambio las etnias en los puntos de vista.

2.13.6 Religiones. Las subculturas estructuradas en referencia a las religiones están basadas en relaciones personales orientadas por principios y valores religiosos comunes a sus miembros, expresados en creencias, rituales, entre otros.

Parsons (1952), analizo la religión como el puente entre las expectativas y las experiencias sociales, permitiendo a las personas reflejar principios y valores como la solidaridad, el amor, la convivencia, etc., a través del lenguaje y las relaciones personales establecidas.

2.13.7 Ideologías políticas. En la vida organizacional se generan agrupaciones sociales de sus miembros alrededor de ideologías políticas de izquierda, derecha, liberales, conservadores, entre otras, que pueden guiar la acción común y la toma de decisiones.

Morgan (1991), describe como la vida en la organización refleja una construcción de la realidad basada en el poder y las personas se vuelven prisioneras de ideas que sirven intereses particulares, sin olvidar que existen vínculos ideológicos que relacionan la vida organizacional con la vida social.

(58) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 388

La ideología es un sistema de valores que implica ciertas ideas y sus aplicaciones derivadas; llega a ser organizacional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligado a un conjunto de consecuencias operacionales o prácticas. (Abravanel, 1992)

2.13.8 Actividad económica. Al interior de la organización la actividad económica y los procesos productivos constituyen un factor importante como subcultura, de esta manera se forman generalmente jergas propias de la actividad, procesos que relacionan actividades donde intervienen personas y las características de los productos, que forman cierta identidad al interior de la organización. (59)

“Hasta ahora toda la historia de la sociedad existente es la historia de la lucha de clases” (Marx y Engels, 1848)

2.13.9 Clases sociales. Las subculturas de clases sociales se establecen de acuerdo a la filiación de estratificación social de los miembros de la organización, donde los atributos educativos, ocupación, influencia política y posición económica influyen en la división social externa de las personas (oligarcas, burgueses, obreros, etc.) y en la división social interna, respecto los niveles jerárquicos, describiendo los niveles directivos, ejecutivos, administrativos y operativos asignados a los miembros de la organización.

2.13.10 Localización geográfica. Las subculturas geográficas son conformadas por miembros de la organización que tienen un origen y localización geográfica de procedencia similar, que se agrupan por un sentimiento de pertenencia locativa, reforzado en la percepción de un destino común.

(59) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 390

2.13.11 Actitud frente al trabajo. De acuerdo a los estudios hechos por Sainsaulieu (1973, 1977), en las organizaciones se forman grupos a partir del modo de entender la realidad, que esta asociada a la actitud de los miembros con respecto al trabajo. De esta forma estas subculturas están basadas en la forma como se percibe el trabajo y la manera como se comportan los miembros en el mismo, reflejándose en el clima y la cultura organizacional.

2.13.12 Tratamiento de las minorías. En las organizaciones aparecen subculturas conformadas por minorías establecidas por su manera específica de mirar la vida, sus percepciones y sus experiencias, las cuales están expuestas a la discriminación latente, por parte de un mundo diseñado para las mayorías, que no es ajeno a la organización.

Schvarstein (1997), especifica que el tratamiento de las minorías es un poderoso indicador para saber que sucede en la organización, donde para evitar conflictos por discriminación, se deben considerar aspectos religiosos, étnicos, políticos y de discapacidad física.

2.14 LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.

La organización por sí sola no tiene una cultura propia, porque una cultura no puede ser vista fuera de una representación e interpretación común de la realidad; motivo por el cual, la identidad colectiva es el fruto de los aportes individuales y las relaciones con los otros grupos de estrategia de identidad colectiva e individual al interior de la empresa, es parte también de las políticas de la empresa, está en permanente construcción, y la socialización y la memoria son muy importantes.

(60)

(60) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 392

La identidad en las organizaciones se genera cuando la empresa acerca a sus integrantes una visión común, posibilitándoles tener la misma referencia cultural, la cual debe ser elegida de manera voluntaria por los colaboradores, interiorizada y reproducida, sin manipulación alguna o imposición por autoridad.

2.14.1 Identidad global. A partir del siglo XVIII y XIX como consecuencia de los procesos de modernización, las pequeñas culturas locales que daban a la humanidad una multiplicidad de comportamientos y expresiones, fueron aniquiladas por el Estado-nación para crear las llamadas identidades culturales nacionales, forzando la imposición de una cultura dominante sobre otras más débiles que fueron abolidas de la vida oficial.

En este contexto, la modernización hace desaparecer la cultura tradicional a través de la globalización como su efecto o manifestación, pero igualmente crea oportunidades para el conjunto de la sociedad, procurando mejores niveles de vida, que en ultimas afectan y modifican poco a poco la llamada identidad cultural; teniendo en cuenta la imposibilidad de vivir en aislamiento total, las crecientes formas de intercambio comercial y la necesaria interacción global para asegurar la sostenibilidad, se estableció el escenario ideal para la aparición de una identidad global general modelada según los patrones culturales del nuevo imperialismo capitalista, como lo aclara Vargas Llosa (2000). (61)

(61) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 394

2.14.2 Estudios realizados sobre la cultura global. Una de las suposiciones de los investigadores es que para entender las culturas del mundo hay que comprender sus suposiciones básicas sobre la vida. Para ello los investigadores han desarrollado distintos marcos de trabajo, que son herramientas útiles para valorar los sistemas que componen una cultura; los cuales no son descripciones exactas de esta, sino que más bien estudian el comportamiento promedio esperado de una cultura. (62)

2.14.3 Desarrollo de la cultura organizacional en el mundo. De acuerdo a la investigación permanente de Aktouf en el medio oriente y América Latina, se puede destacar que los estilos de vida de una sociedad expresados en sus actitudes, formas de pensar, hábitos, costumbres, valores y tradiciones, son la constante que proporciona identidad cultural en el tiempo, que se manifiesta en los diferentes estilos de dirección de las culturas organizacionales más exitosas del mundo.

A través del tiempo se ha estudiado a profundidad sobre el papel que juega la cultura organizacional en el ámbito de la sociedad y las empresas, debido al fuerte impacto que se le atribuye, en el desarrollo y posicionamiento de la cultura empresarial Japonesa y Alemana después de la segunda guerra mundial; “lo que se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional” (Zapata, 2000).

2.14.4 Identidad nacional. En Colombia es complejo definir una identidad nacional, debido a su extensa diversidad cultural y a la innegable inmersión en el proceso de globalización, que ha permitido la masificación de la cultura, lo cual ha tenido complicadas repercusiones en toda la sociedad actual.

(62) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 395

Las características geográficas y culturales de Colombia son la manifestación de la diversidad en las interacciones sociales de la sociedad colombiana y han permitido la generación de diferentes contextos de cultura organizacional en las empresas; debido a esto es necesario delimitar y entrecruzar las categorías de cultura y región con sus variables de relación, para poder entender los procesos culturales regionales y la construcción de la cultura nacional (Cifuentes, 1990).

La cultura organizacional en Colombia es un híbrido de culturas organizacionales regionales y modelos extranjeros, que fueron desarrolladas y creados en el exterior y adaptados a la cultura empresarial en nuestro país, gracias a la globalización e interdependencia entre países generada por la modernidad, permitiendo procesos de aculturación y transculturación, donde la identidad cobra un papel primordial en la integridad de la organización.

2.14.5 La Identidad organizacional. “Se refiere a todo aquello que distingue a las organizaciones y que tratan de conservar a lo largo del tiempo” (Schvarstein, 1997).

Para García de la torre (2000), la identidad de una empresa como sinónimo de su cultura, es producto de su historia, de los grandes actos fundadores que han entrañado su creación y son desarrollados por los hombres que se han encargado de la conducción, sus héroes, los grandes momentos que han moldeado los estilos de vida, sus costumbres, sus mitos, sus ritos y sus tabúes.

La identidad como sistema de características desarrolladas por la empresa, proporciona una representación específica, estable y coherente de la misma, constituyendo el significado profundo de la cultura, teniendo en cuenta las dimensiones ideológicas y psíquicas que se dan en el seno de la empresa. De esta manera, la identidad en las empresas se materializa a través de una estructura como forma que asume la organización en concreto, identificando la

identidad como poseedora de articuladores que dinamizan las relaciones sociales (Schvarstein, 1997).

En conclusión, la interacción entre los dominios organizacionales (relaciones, propósitos y capacidades existentes) y los articuladores (roles, capacitación y productividad) constituyen la identidad organizacional, proporcionando un dinamismo reflejado en la historia como una representación dialéctica o evolutiva, por medio de sus fundadores desde su creación y desarrollo, por el personal directivo, sus héroes y los grandes momentos vividos en la organización. (63)

2.14.6 La Identidad individual. De acuerdo a Malraux (1934), “el hombre es lo que hace” y por tanto existe una relación directa entre el hacer y el ser, donde la identificación de ese hacer y ese ser, es lo que origina la identidad individual.

En las organizaciones se debe tomar en cuenta que la identidad individual de los miembros, ha sido influida por las creencias, principios y valores que dejaron como legado los fundadores de la organización, ya que han trascendido en sus miembros de tal manera que influyen sus comportamientos y actitudes dentro y fuera de la organización.

(63) Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Gestión de la cultura organizacional Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 403

Continuando con los planeamientos de Gusdorf (1984), desde la perspectiva ontológica se identifican cuatro dimensiones de la identidad individual:

a) La relación consigo mismo, que hace referencia a la manera como la persona define su identidad y su ser, condicionando y determinando la relación con los demás.

b) La relación con los otros o con los demás, en referencia a lo que tienen en común uno y otro u otros , como lazos de afecto, amistad, diferentes tipos de relaciones, de instituciones o estructuras sociales como el matrimonio y la familia, condicionando el nivel de compromiso con el mejoramiento continuo de sus propósitos y objetivos.

c) La relación con la naturaleza y con el medio físico, hace referencia a la manera que tiene un individuo de situarse en el universo (valoración del medio, explotación de las riquezas, preservación, enriquecimiento, prevención) y su concepción de la realidad o cosmovisión, condicionando la forma en que la persona en un enfoque sistémico debe adecuarse a la naturaleza o medio ambiente para sobrevivir, determinando sus sistemas de producción, mejoramiento de la calidad y distribución del producto.

d) la relación con la trascendencia o con lo inexplicado, haciendo referencia a la actitud de la persona frente a lo que considera como sagrado, misterioso, desconocido y aquello que la ciencia no puede explicar, condicionando la actitud de cada uno (temor, sumisión, rechazo, fusión, adoración) frente a las grandes preguntas de la vida como el amor, la muerte, el sufrimiento, la violencia, etc., expresándose en manifestaciones místicas, religiosas, simbólicas y culturales en la organización. (74)

(64) Adaptado de Gestión de la cultura organizacional, Zapata Domínguez, Álvaro y Rodríguez Ramírez, Alfonso, Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. Pág. 405

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN VALLE DEL LILI EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD COSTOS Y PRESUPUESTO.

3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL DEPARTAMENTO

La Fundación Valle del Lili es una entidad privada, sin ánimo de lucro constituida el 25 de Noviembre de 1982 y cuyo principal objetivo es ofrecer servicios médicos de alta tecnología a la comunidad, apoyándose en cuatro pilares fundamentales: asistencia médica, educación y docencia, investigación clínica y servicio social a grupos menos favorecidos; lo anterior está representado en el logo símbolo institucional.

La FVL abrió sus puertas el 3 de Marzo de 1986 en el barrio Centenario y en 1990 se inició la construcción de la planta actual, cuya inauguración oficial se llevó a cabo el 7 de julio de 1994 bajo la presencia del Presidente de la República, Dr. César Gaviria Trujillo, los benefactores, las directivas, el cuerpo médico, los proveedores y todos los empleados de la Clínica. Desde entonces, ha prestado un invaluable e ininterrumpido servicio que cumple con los máximos estándares de calidad, que le han valido el reconocimiento a nivel nacional e internacional.

La idea de la Fundación Valle del Lili, nace de la necesidad existente en los años setenta de crear en Cali un lugar donde poder brindar a los pacientes: servicios de medicina de alta complejidad; así mismo, un centro donde se desarrollaran y practicaran las nuevas tecnologías médicas sin que los especialistas se vieran forzados a remitir sus pacientes a otras ciudades o países.

Inicialmente estos servicios se implementaron en el HUV (Hospital Universitario del Valle), pero no fue posible desarrollar una unidad privada al interior de este; por tal motivo, los doctores Martín Wartenberg y Jorge Araujo de Grau empezaron a gestar la creación de la Fundación. Para ello, en 1982 se pusieron en contacto con las directivas de la Fundación Santafé, entidad sin ánimo de lucro de Bogotá y

cuyo modelo hospitalario semejaba lo que los doctores Wartenberg y Araujo querían desarrollar en Cali. La idea fue remitida a los doctores Alfonso Esguerra y José Félix Patiño y con la ayuda de la FES se logró en 1985 constituir la primera Junta Directiva, la cual funcionó en la sede del barrio Centenario a la cabeza del Señor Álvaro Garcés Giraldo.

La primera gran donación la realizó Asocaña en 1987 y en mayo 1º de 1989 se vincula como Director General el Doctor Vicente Borrero Restrepo, ex alcalde de la ciudad. La existencia de la sede Centenario, la confianza que generaban los doctores Wartenberg y Araújo y el apoyo de la familia Garcés Echevarría hicieron posible la culminación de este proyecto.

La Fundación empezó a funcionar en la sede Centenario el 3 de Marzo de 1986, con los servicios de pruebas de esfuerzo y laboratorio clínico y posteriormente se empezó a realizar consulta de cardiología por los doctores: Martín Wartenberg, Jorge Araujo, Jorge Velázquez y Pastor Olaya. La primera enfermera jefe, vinculada desde la apertura de los servicios clínicos en Centenario, fue Nelly Zamorano Zambrano; la primera auxiliar de Laboratorio fue Angelina Rivas y el primer portero fue Leyton Villamil.

La Fundación Valle del Lili cuenta con la infraestructura hospitalaria más grande de todo el Sur Occidente Colombiano, expandiendo su cobertura de atención en Salud, con más de 80.000 metros cuadrados construidos, cuenta con 4 torres dedicadas exclusivamente a la atención en salud: Consulta externa, servicios ambulatorios, hospitalización y unidades de cuidados intensivos adulto, pediátrico y neonatal. Las últimas dos torres construidas ofrecen a la comunidad la más grande infraestructura hospitalaria de alta complejidad del país, así como modernos salones para conferencias, reuniones y capacitaciones médicas y científicas. (65)

(65) <http://www.valledellili.org/sitiop/index.php?lang=es>

Con la inauguración de la nueva sede de la Fundación Valle del Lili el 7 de julio de 1994 y debido al evidente crecimiento físico administrativo en el manejo de la institución, se requirió una especialización en el manejo de los diferentes temas pertinentes a la gerencia de la misma, asumidos hasta el momento por un director Financiero y Administrativo acompañado de una reducida estructura administrativa bajo su cargo; es así como se generó una reestructuración importante en el organigrama organizacional, permitiendo la aparición de nuevos departamentos administrativos con especialización en temas relevantes para la planeación estratégica, como lo fueron el **departamento de Contabilidad y el departamento de Costos y Presupuesto**, inicialmente representados cada uno con un solo profesional en el campo determinado.

A partir de este momento y de la mano de un exponencial crecimiento de la Fundación Valle del Lili, cada uno de estos profesionales pudo dar forma a su departamento, logrando el crecimiento e importancia que hoy en día sugieren para la Institución el **departamento de Contabilidad y el departamento de Costos y Presupuesto**, dejando aún lado aquellos tiempos de trabajo individual como departamentos separados ajustándose dentro del engranaje, para en el año 1998 gracias al crecimiento sostenible de la Fundación Valle del Lili, pasar físicamente a estar juntos y comenzar un trabajo mancomunado en equipo que ha rendido frutos evidentes en la consecución de los objetivos estratégicos financieros de la organización.

Hoy en día el departamento de Contabilidad cuenta con 14 colaboradores y el departamento de Costos y Presupuesto con 5 colaboradores, formando un grupo interdisciplinario de 19 personas con altos estándares académicos, trabajando en equipo por la consecución de las metas organizacionales planteadas por la planeación estratégica de la Institución.

Contabilidad lidera los procesos de imputación general de ingresos y costos en la institución, a través de su sistema de recaudo de facturación emitida por proveedores (CUR) y los diferentes procesos sobre el manejo de activos, pasivos y patrimonio, además de liderar el manejo de los Estados financieros de la organización, gracias a su directa injerencia sobre el control de las cifras generales del ejercicio. **El departamento de Contabilidad** ha construido a través de su proceso de pago de honorarios médicos, un proceso eficiente que facilita la cancelación de obligaciones constituidas con los médicos que trabajan en la Fundación, encargándose de la negociación y cancelación de sus honorarios bajo diferentes modelos de relación comercial con ellos, además de facilitarles la interacción legal con los órganos de control fiscal como la DIAN, generando las declaraciones de renta y soporte contable necesario.

El departamento de Costos y Presupuesto, se ha constituido como un pilar fundamental en la planeación financiera y estratégica de la organización, trabajando con la información aportada por el departamento de Contabilidad, para realizar análisis financieros de los estados de resultados que son entregados a la junta directiva para tomar decisiones administrativas, evaluación financiera de proyectos para establecer viabilidades sobre posibles mejoras a los resultados de ejercicio, control de costos para asegurar la sostenibilidad de los servicios ofrecidos y presupuestación para asegurar el desarrollo en el tiempo de la organización.

3.2 EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD

Ubicación: La fundación Valle del Lili se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Cali en la Avenida Simón Bolívar con carrera 98 # 18-49, en una zona de estrato económico 6, sector reconocido por ser considerado exclusivo, rodeado por centros comerciales y una amplia zona residencial igualmente exclusiva. El sondeo de opinión evidencia que los colaboradores del departamento de Contabilidad, costos y presupuesto, no lo consideran una influencia determinante en su forma de realizar las actividades diarias, comportamiento y costumbres.

Afirman que se presenta porque ellos se encuentran ubicados en un espacio amplio dividido en módulos el cual está aislado de la atención directa al cliente externo y que se busca con ello el mayor grado de confidencialidad de la información que se gestiona en su área.

3.3 EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE

3.3.1 El signo: Según lo manifestado por los colaboradores del departamento de contabilidad costos y presupuesto, no se perciben signos por medio de los cuales se les quiera comunicar algún mensaje, sin embargo el diseño de los puestos de trabajo les envía el mensaje que su labor debe ser en equipo, debido a que se deben gestionar cifras que deben arrojar un resultado real y confiable para toda la organización.

Algunos manifiestan que perciben un mensaje de tranquilidad y de semejanza de hogar por medio de la arquitectura de las instalaciones y de su ornamentación basada en plantas.

3.3.2 La comunicación: Para el ejercicio de los procesos administrativos de La Fundación Valle del Lili en su departamento de contabilidad, costos y presupuesto, se observa que todas las actividades y acciones que se desarrollan están

determinadas por la comunicación, ésta la consolida como organización, así como da inicio a las relaciones personales al interior del departamento y en la organización en general.

Se pudo evidenciar que los medios más utilizados para el ejercicio de la comunicación están representados por la palabra oral, medio directo de directores a colaboradores y de colaboradores a colaboradores involucrando así a la totalidad de la organización.

La comunicación está diseñada de forma vertical y horizontal, asume los riesgos y permite el desarrollo de la creatividad, así como vela por que la estructura organizativa sostenga la estrategia diseñada. Igualmente se evidencian fallas en la comunicación al informar por parte del jefe inmediato acerca de toma de decisiones realizadas por la alta gerencia, se manifiesta que no se lleva a cabo de manera oportuna, en la mayoría de las ocasiones se enteran en los pasillos.

Debido a la alta carga de actividades y a lo relevante de la información que se procesa, los compañeros evidencian poca comunicación diaria tanto formal como informal, según lo manifiestan, solo se comunican lo necesario. Igualmente comentan que el nivel de confianza para manifestar temas de carácter personal es bajo debido a la poca comunicación que se tienen durante la jornada laboral.

La comunicación externa se realiza mayoritariamente utilizando como medio el PC, siendo un departamento que debe gestionar cifras económicas y financieras que son solicitadas por diferentes departamentos para la toma de decisiones. Dicha información involucra a toda la organización y es enviada vía correo electrónico.

La Fundación Valle del Lili utiliza una herramienta transversal a toda la organización denominada SAP, la cual es un sistema de información integral que proporciona información en tiempo real, permitiendo el seguimiento de los

procesos mediante indicadores actualizados al instante, para sobrevivir en un entorno dinámico, competitivo, con estándares de calidad altamente eficiente, que garanticen la rentabilidad y a su vez, esto se refleje en la satisfacción de todos sus clientes.

3.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUNDACIÓN VALLE DEL LILI

3.4.1 Principios corporativos. La organización no ha formalizado los principios corporativos, sin embargo se presentan unos principios tácitos promulgados por sus colaboradores y dirigentes como son:

- El respeto por las buenas costumbres en el sector de la salud.
- El respeto al cliente.
- El respeto por las normas y las leyes nacionales y del sector de la salud.
- La Fundación Valle del Lili, reconoce que el éxito de una organización es el reflejo del profesionalismo, el comportamiento y la actitud responsable de las personas que la componen.
- Propender por una evolución constante hacia la excelencia.

3.4.2 Valores corporativos.

- Actitud de Servicio: Disposición para brindar solución a las necesidades de los Usuarios con calidez, consideración y amabilidad.
- Seguridad: Garantía de integridad de la personas, bienes y/o recursos.
- Respeto: Trato humano, digno y justo.
- Ética: Valorar, decidir y actuar con coherencia buscando el bien común.
- Trabajo en equipo: El aporte de todos para lograr los objetivos institucionales. (66)

(66) <http://www.valledellili.org/sitiop/index.php?lang=es>

3.4.3 Misión. Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de salud de alta complejidad de nuestros Usuarios, mediante la utilización de los más avanzados recursos médicos, En una Institución hospitalaria con orientación académica.

El servicio se fundamenta en la competitividad, la labor en equipo, la excelencia, la humanización y dignificación de la persona; para lo cual nos orientamos hacia el mejoramiento continuo de nuestra organización, de su gente y de los recursos tecnológicos.

Nuestra labor se enmarca dentro de los más altos estándares de la ética y redunda en beneficio de la comunidad, de nuestros Colaboradores y del crecimiento y desarrollo de la Institución.

3.4.4 Visión. La Fundación Valle del Lili trabaja para lograr ser la primera institución prestadora de servicios de salud de alta complejidad y tecnología del país, acompañada de los programas de servicio social, investigación y docencia, mediante un modelo de administración y atención al usuario con cultura de servicio, seguridad, innovación, eficiencia, rentabilidad y enfoque de responsabilidad social.

3.5 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES

3.5.1 Oficio o actividad de la empresa. La Fundación Valle Del Lili es una entidad de salud sin ánimo de lucro que ofrece soluciones a los problemas de salud de los seres humanos gracias a la aplicación de medicina de alta complejidad y tecnología. (67)

(67) <http://www.valledellili.org/sitiop/index.php?lang=es>

Normatividad. La institución está regida bajo la normatividad legal estipulada por el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) de Colombia y es controlada por la super-salud, en representación del ministerio de Salud y Protección social del país.

En este orden de ideas el principal marco legal que rige el funcionamiento de la institución se refiere a la LEY 100 DE 1993, Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud (SOGCS), en su DECRETO 1011 DE 2006; determinando este el conjunto de instituciones, normas, requisitos, mecanismos y procesos, deliberados y sistemáticos, que desarrolla el sector salud para generar, mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país.

La Fundación Valle del Lili, en cumplimiento de la RESOLUCIÓN 1043 DE 2006 de carácter obligatorio, cuenta con la Habilitación, que evidencia las condiciones mínimas que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios, pero de manera adicional y voluntaria obligatoriedad, cuenta con la Acreditación en Salud otorgada por el ICONTEC, bajo la RESOLUCIÓN 1445 DE 2006, en referencia a sus Procesos y Resultados.

Esta Acreditación no es más que un proceso voluntario de autoevaluación interna de los procesos y resultados que garantizan y mejoran la calidad de la atención al usuario, la cual fue adoptada como parte de un deseo institucional de ser admitidos bajo los diferentes estándares mundiales de la actividad médica, educativa y científica, regidos por las Buenas Práctica Clínicas (BPC).

Este estándar internacional ético y de calidad científica (BPC), fue adoptado para diseñar, conducir, registrar y reportar estudios que involucran la participación de humanos, garantizando públicamente que los derechos, la seguridad y el bienestar de los sujetos de un estudio están protegidos. (68)

(68) <http://www.fda.gov/downloads/Drugs/GuidanceComplianceRegulatoryInformation.pdf>

3.6 LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

El liderazgo es considerado fundamental para el desarrollo de la eficacia organizacional, así mismo es de gran influencia en la formación de la cultura organizacional, el liderazgo es definido por la habilidad que tiene el líder o Gerente para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus colaboradores.

Los dirigentes del departamento de Contabilidad, costos y presupuesto gestionan su gobernabilidad de forma burocrática y aplican la dominación, algunas veces de forma tradicional y otras de forma legal. El poder legal se evidencia en un ambiente de normas contempladas bajo reglamentos en donde la relación líder-colaborador está dirigida al cumplimiento de ciertas normas para motivar a mejorar día a día. Por otra parte el liderazgo tradicional, se ejerce cuando se hace uso de las características de algunos líderes eficaces descritas como las intelectuales, emocionales, físicas y personales.

Es posible identificar ciertas características básicas en los dirigentes de éste departamento como lo son transparencia, sentido de compromiso y competencia, liderazgo, pensamiento estratégico, resolución de problemas y toma de decisiones, gestión de recursos administrativos, técnicos, financieros y tecnológicos, experticia profesional, innovación, conocimiento del entorno, aprendizaje continuo, intelecto, creatividad y buen juicio.

En la aplicación del sondeo de opinión se puede establecer que el liderazgo de los dirigentes es poco participativo en la labor diaria, debido a la confianza que se percibe en cada uno de los colaboradores en cuanto a la realización de sus tareas. Cada uno de los colaboradores tiene claro su rol en el departamento y su grado académico le permite ser autónomo en la ejecución de sus tareas.

3.7 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

La Fundación Valle del Lili posee una identidad propia que es proyectada y asimilada por el departamento de Contabilidad, costos y presupuesto. Es una identidad organizacional que posee grandes atributos evidenciados en la ejecución diaria de sus tareas.

- ✓ Ser la líder del sector
- ✓ Posicionamiento a nivel nacional e internacional
- ✓ Amigabilidad con el medio ambiente, lo evidencia con estrategias como IMPRIMITO o PARE sigla que significa plan, ahorro, recurso energético.
- ✓ La identidad organizacional ante los usuarios como una entidad de altos estándares de calidad.
- ✓ Para los colaboradores la identidad organizacional está marcada por ser una empresa solida y solidaria.
- ✓ La identidad organizacional ante los proveedores está definida por ser una organización seria, grande, responsable y cumplidora de sus obligaciones comerciales, por lo tanto su imagen proyecta una buena reputación en el sector.
- ✓ La identidad para la sociedad caleña está determinada como una organización que contribuye con su gran desarrollo tecnológico a propender a mejorar la calidad de vida de sus usuarios.

4. MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES RELEVANTES PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN	ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS
LA HISTORIA	“La Historia describe los diferentes acontecimientos experimentados en el transcurso del tiempo, que permiten comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Trátese de una persona, un grupo, una organización o una sociedad, interesa estudiar los aspectos relacionados con su historia y su evolución para detallar como se ha dejado huella en el tiempo y en el espacio”. (VIII)	La FVL abrió sus puertas el 3 de Marzo de 1986 en el barrio Centenario y en 1990 se inició la construcción de la planta actual, cuya inauguración oficial se llevó a cabo el 7 de julio de 1994 bajo la presencia del Presidente de la República, Dr. César Gaviria Trujillo, los benefactores, las directivas, el cuerpo médico, los proveedores y todos los empleados de la Clínica. Desde entonces, ha prestado un invaluable e ininterrumpido servicio que cumple con los máximos estándares de calidad, que le han valido el reconocimiento a nivel nacional e internacional.	Cuándo se lleva a cabo la inducción institucional se les da a conocer la historia de la fundación, posteriormente es en el departamento como tal que se informan de la historia de su sección. Conocer la historia y cómo ha sido su crecimiento e integración, ya que anteriormente cada uno se encontraba en diferente ubicación geográfica, se considera positivo en una organización. Son también conocedores del liderazgo de la organización en el sector, lo cual los llena de responsabilidad, importancia y valor de su actividad.
EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD	“Es lo que denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. La cultura de la sociedad tiene su influencia por dos vías, la primera, las restricciones que impone a la acción organizacional, y la segunda, por vía de los miembros de la organización, que llegan a ella con una carga cultural que va a incidir en lo que resulta siendo la realidad social de la organización”. (VIII)	La fundación Valle del Lili se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Cali en la Avenida Simón Bolívar con carrera 98 # 18-49, en una zona de estrato económico 6, sector reconocido por ser considerado exclusivo, rodeado por centros comerciales y una amplia zona residencial igualmente exclusiva. El sondeo de opinión evidencia que los colaboradores del departamento de contabilidad, costos y presupuesto, no lo consideran una influencia determinante en su forma de realizar sus actividades diarias, comportamiento y costumbres.	Aspecto relevante y positivo en el departamento de contabilidad, costos y presupuesto, ya que no se sienten afectados por su entorno para la realización de las actividades ni en el comportamiento de sus miembros.

EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE	“Estos tres conceptos estructuran el proceso de comunicación racional que diferencia al ser humano de los animales, como persona o ser social, generando comportamientos y conocimientos esenciales para su desarrollo. Algunas definiciones de estos conceptos plantean: a) la lengua, es el conjunto de formas lingüísticas que constituyen el modo de hablar propio de una comunidad, b) el lenguaje, constituye un sistema de comunicación o medio de expresión, y c) el habla, se define como la ejecución del sistema lingüístico llamado lengua”. (VIII)	Para el ejercicio de los procesos administrativos de La Fundación Valle del Lili en su departamento de contabilidad costos y presupuesto, se observa que todas las actividades y acciones que se desarrollan están determinadas por la comunicación, ésta la consolida como organización, así como da inicio a las relaciones personales al interior del departamento y en la organización en general. La comunicación está diseñada de forma vertical y horizontal, asume los riesgos y permite el desarrollo de la creatividad, así como vela por que la estructura organizativa sostenga la estrategia diseñada. La comunicación externa se realiza usualmente utilizando como herramienta el PC, siendo un departamento que debe gestionar cifras económicas y financieras que son solicitadas por diferentes departamentos para la toma de decisiones. Dicha información involucra a toda la organización y es enviada vía correo electrónico.	Se evidencian aspectos para mejorar en la comunicación acerca de toma de decisiones realizadas por la alta gerencia, se manifiesta que no se lleva a cabo de manera oportuna, en la mayoría de las ocasiones se conocen informalmente por fuera del departamento. Debido a la alta carga de actividades y a lo relevante de la información que se procesa, se evidencia que se puede mejorar la comunicación diaria tanto formal como informal, según lo manifiestan, solo se comunican lo necesario. Igualmente se denota que el nivel de confianza para manifestar temas de carácter personal es bajo debido a la poca comunicación que se tienen durante la jornada laboral. Se requiere mejoramiento del clima organizacional, basado en la realización de actividades que involucre a los miembros del departamento brindando la oportunidad de la presencia de una comunicación cotidiana sin afectar de forma negativa la gestión de sus tareas.
--	---	--	--

PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	“Se refiere a los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico, como misión, visión, credo organizacional, principios y valores, mediante los cuales la empresa define sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades. El direccionamiento estratégico provee a la organización de elementos de gestión afines para los propósitos de crecimiento, generación de utilidades y posicionamiento en el mercado, estableciendo estrategias o acciones que buscan el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales”. (VIII)	En el proyecto de empresa se establecen los diferentes elementos que integran el direccionamiento estratégico, estos se refieren a la misión, visión, credo organizacional, principios y valores que son los fundamentos por medio de los cuales la organización consolida sus objetivos, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades. Es claro el conocimiento de los colaboradores del plan estratégico en cuanto a todos los elementos que la conforman. Se les informa en la inducción corporativa, sin embargo no lo tienen memorizado, igualmente saben que dichos elementos deben ser aplicados y tenidos en cuenta en el momento de realizar sus actividades diarias. Tienen presente que son una entidad sin ánimo de lucro que prestan servicios de salud de alta complejidad buscando mejoramiento en la calidad de vida de los usuarios	La serie de actividades que realizan persiguen un único objetivo con el fin de lograr un beneficio a la organización, por lo general, el maximizar la rentabilidad de sus operaciones. Su principal función se presenta en su utilización como herramienta para toma de decisiones, es posible utilizar el análisis de sensibilidad como herramienta de evaluación de un proyecto. Sin embargo es posible retomar el interiorizar, mediante un refuerzo, el conocimiento de los elementos que integran el direccionamiento estratégico, ya que solo se lleva a cabo al ingreso a la organización o al departamento.
EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES	“Los bienes materiales son el producto de actividades materiales que el hombre produce gracias a su relación con el medio ambiente, con la naturaleza, de la cual está en permanente contacto. Esta relación con el medio ambiente es dinámica y no estática, la cual en principio se traduce en actividades de subsistencia. En el contexto de la empresa, las funciones de fabricación y elaboración de productos y prestación de servicios, constituyen actividades y/o	La Fundación Valle Del Lili es una entidad de salud sin ánimo de lucro que ofrece soluciones a los problemas de salud de los seres humanos gracias a la aplicación de medicina de alta complejidad y tecnología. La Buena Práctica Clínica (BPC) es un estándar internacional ético y de calidad científica para diseñar, conducir, registrar y reportar estudios que involucren la participación de humanos. El cumplimiento con este estándar proporciona una garantía pública de que los derechos, la seguridad y el bienestar de los sujetos de un estudio están	Asumen el rol de ser un ente de control con responsabilidad y profesionalismo ya que por medio de éste evitan que se filtre cualquier posible error en el cobro de algún servicio prestado, así mismo controlar el gasto para cumplir con el presupuesto establecido por el ejercicio contable, es una tarea ejercida de una manera óptima, ya que su experticia los hace acreedores de una gran confianza evidenciada por sus jefes. Aspecto muy positivo en la organización.

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES	procesos sistemáticos de relaciones sociales originadas en las organizaciones". (VIII)	protegidos, acorde a los principios que tienen su origen en la Declaración de Helsinki y de que los datos clínicos del estudio son creíbles. Los colaboradores, quienes manifestaron su opinión, muestran que saben y conocen acerca de a lo que se dedica la organización, por lo tanto también saben y conocen la forma como se deben gestionar las tareas en su departamento.	
LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	"Los modos de ser, los estilos y la personalidad reflejan las grandes tendencias de pensamiento evidentes en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación que tiene con la toma de decisiones. En síntesis, las diferentes formas de pensar, sentir y actuar de los directivos se reflejan en el liderazgo y sus estilos particulares de dirección, influenciando las relaciones interpersonales en la organización, orientando y condicionando el comportamiento para alcanzar una visión compartida sobre las maneras de relacionarnos dentro de la organización". (VIII)	El liderazgo es definido por la habilidad que tiene el líder o Gerente para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus colaboradores. Los dirigentes del departamento de Contabilidad, costos y presupuesto gestionan su gobernabilidad de forma burocrática y aplican la dominación, algunas veces de forma tradicional y otras de forma legal. El poder legal se evidencia en un ambiente de normas contempladas bajo reglamentos en donde la relación líder-colaborador está dirigida al cumplimiento de ciertas normas para motivar a mejorar día a día. Por otra parte el liderazgo tradicional, se ejerce cuando se hace uso de las características de algunos líderes eficaces descritas como las intelectuales, emocionales, físicas y personales. Cada uno de los colaboradores tiene claro su rol en el departamento y su grado académico le permite ser autónomo en la ejecución de sus tareas.	Se evidencia que el liderazgo de los dirigentes es poco participativo en la labor diaria, debido a la confianza que se percibe en cada uno de los colaboradores en cuanto a la realización de sus tareas. Es posible un mejoramiento en el liderazgo y su estilo de dirección, implementando propuestas para realizar actividades que se realicen en equipo que proyecte y efectúe acompañamiento por parte de los jefes.
	"La organización por sí sola no tiene una cultura propia, porque una cultura no puede ser vista fuera de una representación e interpretación común de la realidad; motivo por el cual, la identidad colectiva es el fruto de los aportes individuales y las relaciones con los otros grupos	La Fundación Valle del Lili posee una identidad propia que es proyectada y asimilada por el departamento de Contabilidad, costos y presupuesto. Es una identidad organizacional que posee grandes atributos evidenciados en la ejecución diaria de sus tareas.	El sondeo de opinión determina que los colaboradores del departamento de contabilidad, costos y presupuesto conocen la identidad de la organización siendo ésta un elemento altamente diferenciador en el sector con respecto a otras entidades de salud de la región.

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	de estrategia de identidad colectiva e individual al interior de la empresa, es parte también de las políticas de la empresa, está en permanente construcción, y la socialización y la memoria son muy importantes. La identidad en las organizaciones se genera cuando la empresa acerca a sus integrantes una visión común, posibilitándoles tener la misma referencia cultural, la cual debe ser elegida de manera voluntaria por los colaboradores, interiorizada y reproducida, sin manipulación alguna o imposición por autoridad". (VIII)	Ser la líder del sector, posicionamiento a nivel nacional e internacional, amigable con el medio ambiente, lo evidencia con su estrategia denominada PARE sigla que significa plan, ahorro, recurso energético. La identidad organizacional ante los usuarios como una entidad de altos estándares de calidad. Para los colaboradores la identidad organizacional está marcada por ser una empresa solida y solidaria. La identidad organizacional ante los proveedores está definida por ser una organización seria, grande, responsable y cumplidora de sus obligaciones comerciales, por lo tanto su imagen proyecta una buena reputación en el sector. La identidad para la sociedad caleña está determinada como una organización que contribuye con su gran desarrollo tecnológico a propender a mejorar la calidad de vida de sus usuarios.	El departamento no es inferior a la identidad de la organización, por lo cual la exigencia en sus labores diarias es alta y deben llevarlas a cabo con autonomía y responsabilidad. Está alineado totalmente con la identidad de la organización y se evidencia en que son un pilar fundamental a la hora de tener que tomar decisiones trascendentales.
TRABAJO EN EQUIPO	"El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Las integrantes de los equipos deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del equipo a los personales, a valorar y aceptar las competencias de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de los miembros". (IX)	En el departamento de contabilidad, costos y presupuesto se percibe que el trabajo en equipo es una herramienta poco utilizada de manera formal, sin embargo se debe compartir información gestionada por cada uno de sus colaboradores desde sus equipos de trabajo y luego consolidada por el analista para posteriormente enviarla al jefe inmediato el cual lo direcciona para la toma de decisiones.	Es posible mejorar en la conformación de equipos de trabajo para la realización de tareas, ya que ésta es una forma de consolidar un estilo de trabajo que incide directamente en el clima organizacional además de hacer parte importante de su cultura. Se debe propender por buscar espacios para dicha conformación mediante capacitaciones y actividades que permita desarrollar dicha herramienta.

MOTIVACIÓN	“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación”. (X)	El sondeo de opinión determinó poca motivación en los colaboradores del departamento de contabilidad, costos y presupuesto, lo manifiestan debido a que no se presenta evolución que permita ascenso. Igualmente no perciben reconocimiento suficiente por parte de sus jefes inmediatos, debido a la confianza que éste tiene en su departamento y el algunos casos no perciben un reconocimiento equitativo entre los colaboradores.	Se debe implementar y desarrollar una estrategia de motivación que involucre actividades y capacitaciones que transmita a los colaboradores una oportunidad de desarrollo personal y profesional, que también logre reconocer de manera equitativa los esfuerzos del equipo.
-------------------	--	--	---

5. RESUMEN DE HALLAZGOS

Historia: Cuándo se lleva a cabo la inducción institucional se les da a conocer la historia de la fundación, posteriormente es en el departamento como tal que se informan de la historia de su sección. Aspecto muy positivo en la actualidad.

Conocer la historia y como ha sido su crecimiento e integración, ya que anteriormente cada uno se encontraba en diferente ubicación geográfica, se considera positivo en una organización.

Son también conocedores del liderazgo de la organización en el sector, lo cual los llena de responsabilidad, importancia y valor de su actividad.

El entorno y la sociedad: Aspecto relevante y positivo en el departamento de contabilidad, costos y presupuesto, ya que no se sienten afectados por su entorno para la realización de las actividades ni en el comportamiento de sus miembros.

El Habla, la lengua y el lenguaje: Se evidencian aspectos para mejorar en la comunicación acerca de toma de decisiones realizadas por la alta gerencia, se manifiesta que no se lleva a cabo de manera oportuna, en la mayoría de las ocasiones se conocen informalmente por fuera del departamento. Aspecto a mejorar continuamente.

Debido a la alta carga de actividades y a lo relevante de la información que se procesa, se evidencia que se puede mejorar la **comunicación** diaria tanto formal como informal, según lo manifiestan, solo se comunican lo necesario. Igualmente se denota que el nivel de confianza para manifestar temas de carácter personal es bajo debido a la poca comunicación que se tienen durante la jornada laboral. Lo anterior denota la posibilidad de un mejoramiento del **clima organizacional**, basado en la realización de actividades que involucre a los miembros del

departamento brindando la oportunidad de la presencia de una comunicación cotidiana sin afectar de forma negativa la gestión de sus tareas.

Proyecto formal de empresa: La serie de actividades que realizan persiguen un único objetivo con el fin de lograr un beneficio a la organización, por lo general, el maximizar la rentabilidad de sus operaciones.

Su principal función es como herramienta para **toma de decisiones**, es posible utilizar el análisis de sensibilidad como herramienta de evaluación de un proyecto. Sin embargo es posible retomar el interiorizar, mediante un refuerzo, el conocimiento de los elementos que integran el direccionamiento estratégico, ya que solo se lleva a cabo al ingreso a la organización o al departamento. Es posible un mejoramiento.

El sistema de producción de bienes materiales: Asumen el rol de ser un ente de control con responsabilidad y profesionalismo ya que por medio de éste buscan maximizar la rentabilidad por los servicios prestados, así mismo controlar el gasto para cumplir con el presupuesto establecido por el ejercicio contable, es una tarea ejercida de una manera óptima, ya que su experticia los hace acreedores de una gran confianza evidenciada por sus jefes. Aspecto muy positivo dentro de ésta organización.

Liderazgo y estilos de dirección: Se evidencia que el **liderazgo** de los dirigentes es poco participativo en la labor diaria, debido a la confianza que se percibe en cada uno de los colaboradores en cuanto a la realización de sus tareas.

Es posible un mejoramiento en el liderazgo ejercido por las jefaturas y su estilo de dirección, implementando propuestas para realizar actividades que se realicen en equipo, proyectando y efectuando acompañamiento por ambos jefes.

La identidad organizacional: El sondeo de opinión determina que los colaboradores del departamento de contabilidad, costos y presupuesto conocen la **identidad de la organización** siendo ésta un elemento altamente diferenciador en el sector con respecto a otras entidades de salud de la región.

El departamento no es inferior a la **identidad de la organización**, por lo cual la exigencia en sus labores diarias es alta y deben llevarlas a cabo con autonomía y responsabilidad. Está alineado totalmente con la identidad de la organización y se evidencia en que son un pilar fundamental a la hora de tener que tomar decisiones trascendentales.

Trabajo en equipo: Es posible mejorar en la conformación de **equipos de trabajo** para la realización de tareas, ya que ésta es una forma de consolidar un estilo de trabajo que incide directamente en el clima organizacional además de hacer parte importante de su cultura.

Se debe propender por buscar espacios para dicha conformación mediante capacitaciones y actividades que permita desarrollar dicha herramienta.

Motivación: Se debe implementar y desarrollar una estrategia de motivación que involucre actividades y capacitaciones que transmita a los colaboradores una oportunidad de desarrollo personal y profesional. Aspecto que debe ser considerado muy importante en el clima del departamento por sus determinaciones tecnológicas para desarrollar las humanas a las que se refiere el nuevo ISO 26000 de responsabilidad social.

El análisis hará un aporte al departamento de la fundación para contribuir en los aspectos básicos de desarrollo (Motivación, Comunicación y Trabajo en equipo).

6. PLAN DE ACCIÓN

Como plan de acción sugerimos realizar talleres para desarrollar habilidades de dirección, proponemos los siguientes temas:

1. MOTIVACION Y PRODUCCIÓN

- 1.1. Conceptos.
- 1.2. La motivación y la productividad.
- 1.3. La motivación y las necesidades del individuo.
- 1.4. Factores higiénicos y factores motivacionales.
- 1.5. Factores motivantes en la organización (Diagnóstico).
- 1.6. Control de los factores de satisfacción.

Duración: ocho horas dividido en dos talleres de cuatro horas.

2. TRABAJO EN EQUIPO

- 2.1. Conceptos y clases de grupos
- 2.2. En individuo y el grupo
- 2.3. Proceso que se suscitan en el grupo.
 - 2.3.1. Tarea y mantenimiento
 - 2.3.2. Comportamiento dirigido al mantenimiento
 - 2.3.3. Roles positivos y roles negativos
 - 2.3.4. Problemas en los grupos de trabajo
 - 2.3.5. Características de los equipos eficaces.

Duración: ocho horas dividido en dos talleres de cuatro horas.

3. COMUNICACIÓN

- 3.1. Conceptos generales
- 3.2. Elementos y proceso de la comunicación efectiva
- 3.3. Reglas de la comunicación
- 3.4. Clases de comunicación en la organización
- 3.5. Barreras de la comunicación

Duración: ocho horas dividido en dos talleres de cuatro horas.

TIEMPO TOTAL: 24 horas, divididas en 12 sesiones.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA PARA EL PLAN DE ACCIÓN

COMUNICACIÓN

1. ROGERS E, Agaevalar, La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Mc Graw Hill.
2. ROGERS E, Agaevalar, Barreras y Obstáculos en la comunicación, (folleto).
3. WAL, Donald ¿sabe usted como comunicarse?, Mc Graw Hill, Interamericana S.A.

TRABAJO EN EQUIPO

1. MONEGR, A, Dirección del desarrollo humano, Madrid, Teenos.
2. NAPIER R.I RIEL.MP, Grupos y experiencias, México, Trillar.
3. SENGE, Peter M, La Quinta Disciplina, Editorial Gramica.

MOTIVACIÓN

1. GELLERMAN, Saul, Motivación y productividad, Editorial Diana México.
2. Mc GREGOR, Douglas, Mando y motivación, Editorial Diana México.
3. Mc GREGOR, Douglas, Aspecto humano de las empresas, Editorial Diana México.
4. NUTPIN, GOSE PH, Teoría de la motivación humana, Editorial Paidós, España.

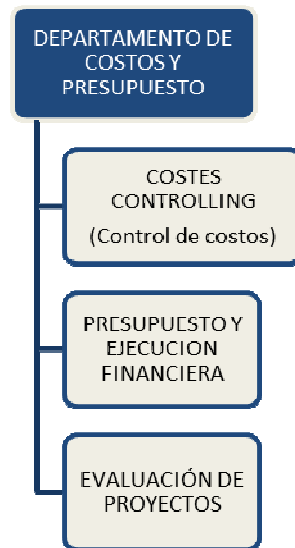
BIBLIOGRAFÍA

- I. BLANK, BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Tercera edición. Cali. Artes gráficas del Valle Ltda. 2002. 413p.
- II. GOFFEE, Rob, & GARETH, Jones. El carácter organizacional: Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios, Bogotá DC: Granica S.A, 2001. 279p.
- III. MÉNDEZ, ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá. Editorial Limosa S.A. de C.V. y Universidad del Rosario 2006.
- IV. PÁRAMO, MORALES, Dagoberto-RAMIREZ, PLAZAS, Elías-RODRIGUEZ, RAMIREZ, Alfonso. Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado. Bogotá, DC. Litotecnica. 2008. 99p
- V. ROBBINS, P, Stephen. Comportamiento Organizacional. Decima edición. México: Prentice Halle. 2004. 553p.
- VI. THEVENET, Maurice. Auditoria de la cultura empresarial, Madrid Ediciones, Díaz de santos S.A. 1992 .195p.
- VII. ZAPATA, DOMINGUEZ, Alvaro. Cuadernos de administración No. 27. Paradigmas de la cultura organizacional. Universidad del Valle. 2002. 316p.
- VIII. ZAPATA DOMÍNGUEZ, Alvaro, RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación. Cali: Universidad del Valle. 2008. 608p.

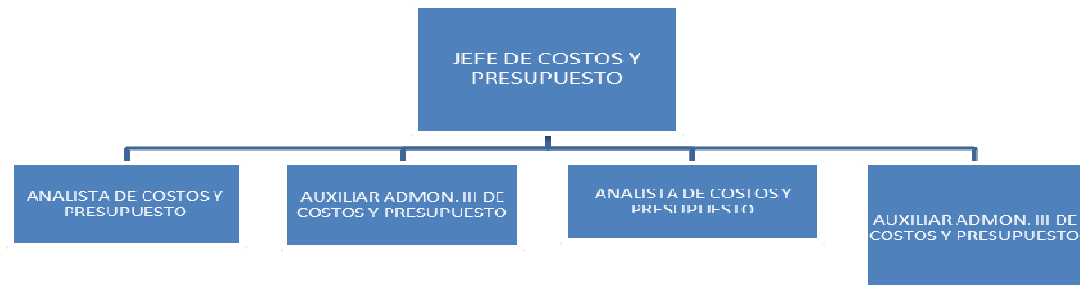
- IX. <http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option>
- X. <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- XI. <http://www.valledellili.org/sitiop/index.php?option=com>

ANEXO A

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COSTOS Y PRESUPUESTO



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE COSTOS Y PRESUPUESTO

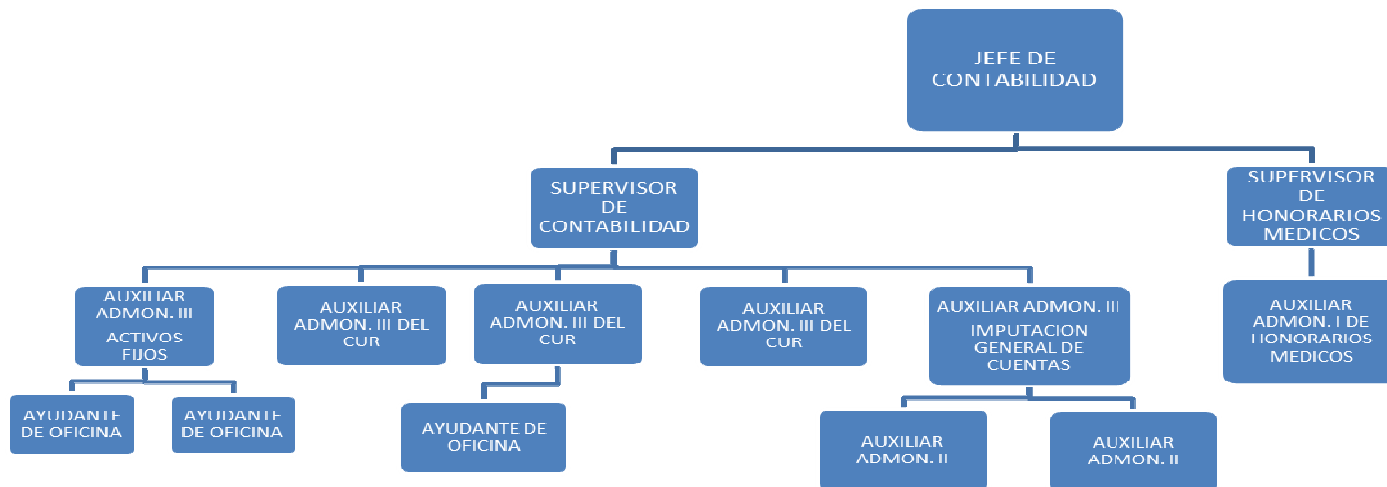


ANEXO B

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



ANEXO C

MODELO DE SONDEO DE OPINIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA FUNDACIÓN VALLE DEL LILI EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD COSTOS Y PRESUPUESTOS

EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD

¿Cómo cree usted que ha influido en su departamento el hecho de que La Fundación se encuentre ubicada en un sector de estrato alto, en cuanto a su forma desempeñar su cargo, comportamiento, costumbres etc.?

¿Percibe que el entorno impone restricciones? ¿De qué manera?

¿Cómo cree que influye la carga cultural que trae cada uno de los miembros?

COMUNICACIÓN

¿Cuales signos percibe usted que le presenta la organización con el fin de comunicarle algún mensaje?

¿Conoce usted el significado del logotipo de La Fundación?

¿En su departamento existen vocablos que adquieren un significado único en éste contexto?

En la comunicación es muy importante la confianza, ¿qué sucede cuando usted plantea a su jefe inmediato inquietudes y problemas de su trabajo?

De acuerdo al tiempo que usted tiene laborando en la organización, ¿cómo es la comunicación con sus compañeros de área, existe un nivel de confianza con sus compañeros de trabajo para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo?

Teniendo en cuenta la comunicación, ¿cómo cree usted que es informado sobre las decisiones de los directivos y jefes de departamento, es oportuna?

PROYECTO DE EMPRESA

¿Qué conoce acerca de la misión, visión, principios corporativos, valores corporativos y objetivos de la organización? ¿Su departamento se siente identificado con ellos?

¿Qué nos puede comentar acerca de los valores corporativos de la organización? ¿Su departamento los interioriza?

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES

¿Cuál es la actividad a la cual se dedica La Fundación Valle Del Lili y la de su departamento?

LAS RELACIONES INTERPERSONALES-MOTIVACIÓN

¿Para saber acerca de clima organizacional, que percibe usted sobre la ayuda y colaboración entre los empleados de la organización y entre los colaboradores de su área?

¿Piensa usted que el trabajo que ejecuta le hace sentir satisfecho y realizado?

¿Cómo se siente usted trabajando en este departamento, contento, satisfecho?

LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN- RELACIONES DE PODER

¿Qué piensa acerca de los jefes y como ejecutan su labor?

¿Cómo percibe usted la confianza entre los compañeros de sección y el jefe inmediato?

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIAS

¿Considera usted que la programación que se hace de tareas permite que su trabajo sea mejor ejecutado, cuéntenos como ayuda a su labor?

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

¿Cómo nota usted las relaciones interpersonales entre los compañeros de su sección o de otras áreas? ¿Cuando se organizan fiestas, paseos y otros eventos, participa, cree que la mayoría lo hace?

¿Cuántos años ha estado usted con la organización, que piensa acerca del desarrollo personal en la organización y en su departamento?

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

¿Qué imagen tiene usted de su departamento dentro de La Fundación?

¿Cómo contribuye su departamento a la estabilidad de la Fundación?

¿Cómo contribuye su labor en el departamento a la identidad de la organización?